

北京市朝阳区“名校长”课题

提升幼儿园中层干部 科学管理能力的实践研究

主 编：张爱军

副 主 编：周春艳

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在幼儿园管理中,中层干部的地位极为重要,既肩负着领导下属的责任,又要协调好同级部门之间的分工合作,还承担着落实上级要求的义务,兼有管理者和被管理者的双重身份。中层管理者要具备管理能力,更应具备科学的管理能力,才能使园所各项工作有条不紊地进行,取得实效,提升管理实效。最终促进幼儿和教师发展,促使幼儿园整体质量提升。本书先从管理制度、常规建构、管理体系等几大方面介绍了作为中层管理干部如何提升管理能力与执行力,更好地激发团队工作热情,实现下属、自身、园所的多赢;其次结合翠成幼儿园的实际,呈现了真实的管理案例,让读者了解作为中层管理干部应如何与教师沟通。本书是一本理论与实际相结合的书籍,相信能够给大家提供借鉴。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

提升幼儿园中层干部科学管理能力的实践研究 / 张爱军主编. —北京:电子工业出版社, 2016.11
ISBN 978-7-121-30242-8

I . ①提… II . ①张… III . ①幼儿园—管理—研究 IV . ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 261891 号

策划编辑:赵 岚

责任编辑:赵 娜

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:13.5 字数:259.2 千字

版 次:2016 年 11 月第 1 版

印 次:2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价:33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254521。

编委会

主 编：张爱军

副 主 编：周春艳

编 委：张爱军 周春艳 张雅静 贾毅清

编写人员：张爱军 周春艳 张雅静 贾毅清

王卫清 吴 非 鲁冬云

前言

人本蓄容，融炼协作

在幼儿园管理中，中层干部的地位极为重要，既肩负着领导下属的责任，又要协调好同级部门之间的分工合作，还承担着落实上级要求的任务，兼有管理者和被管理者的双重身份。中层干部作为决策层的执行者、基层工作的组织者、管理者，发挥着上传下达的作用，因此，中层干部管理是人力资源管理的重要环节，只有不断强化中层干部选拔、任用的原则与要求，严格中层干部的管理考核流程与力度，完善中层干部管理的内容与方式，健全中层干部管理制度与措施，才能实现中层干部管理水平的不断提升和干部素质的显著进步。

中层干部是园所管理的核心力量，他们处于“上传”和“下达”的枢纽位置，是连接“头脑”和“四肢”的“脊柱”，园所的高效运作离不开他们。他们处于“桥梁”和“纽带”的复杂交织环境中，如何游刃有余地进行工作，在关键时刻使自己站得出来，能协调、处理好各种问题，是每个中层领导都要面对的现实。中层干部只有清醒地认清自身管理上的不足，提升领导力和执行力，更好地激发团队的工作热情，才能实现下属、自身和园所的多赢。

中层干部是单位连接战略层和操作层的核心纽带，是打造一流组织执行力的中坚力量，因此如何培养、提升这些中层管理者的领导力是园所关注的重点：提高中层领导者的影响力，首先要知道什么是影响力呢。所谓影响力，就是组织中的每个人都会去影响他人，也要接受他人的影响，因此每个员工都具有潜在的和现实的影响力。

决策力靠的是经验、助手、智慧；领导力和执行力靠的是制度、权力、职

责；影响力靠的是人格、个人的威信、美誉度，以及自己的个性品质，这些力量影响着团队的思想、行为、习惯甚至决策。

在园所管理中，园长、中层干部和教职员工共同推动着团队向着既定的目标前进，领导者的个性特征和领导艺术，员工的主观能动性，领导者与教职员工之间的积极互动，园所发展战略与共同愿景的制定，以及实现愿景的过程都与园所的园长、中层干部自身的领导力和科学管理的能力有着直接的关系。

科学管理能力的第一源泉是领导干部的管理思想、文化倡导、专业研究等方面的思想、理念层面的引领。

科学管理能力一方面是中层干部的专业能力，在专业领域里的扎实基础和精湛技能，能使领导者成为一名受人敬仰的专家。专家在特定领域具有权威的话语权，对专业的问题有着超过常人的理解和认识。另一方面，具备把这些专业性方面的认识运用到日常教育和教学的管理实践中的能力。运用这个能力，中层干部可以带动一批又一批教师专业能力的提升。

有一些科学管理能力是显现的，而有一些则是隐性的。比如，有的干部具有某种闪光的品质，这种品质包括为人处世的道德准则，在困难面前所表现出的坚韧不拔的毅力，对持有不同性格和思想的人的宽容、包容，在人与人交流过程中的同理心和换位思考能力，在处理危机时的勇敢和沉着，在重大问题面前的冷静思考和决断，在下属遇到难以逾越的问题时共同承担的态度，处理棘手问题时的主见与依靠等，都是中层干部管理能力的体现。

张爱军

2016年5月

目 录

第一章 总论 / 1

- 一、研究背景 / 1
- 二、概念界定 / 4
- 三、研究过程 / 4
- 四、研究成果 / 10

第二章 幼儿园中层干部科学管理实践研究 / 14

第一节 幼儿园中层干部科学管理制度文化建构 / 14

- 一、概述 / 14
- 二、幼儿园中层干部科学管理制度文化建构的意义 / 14
- 三、组织结构 / 15
- 四、幼儿园中层干部管理制度 / 16
- 五、人事管理制度 / 26
- 六、后勤管理制度 / 35
- 七、幼儿管理制度 / 42

第二节 幼儿园中层干部管理工作常规建构 / 79

一、概述 / 79

二、幼儿园中层干部管理常规建构的意义 / 79

三、幼儿园中层干部管理工作常规内容 / 79

第三节 幼儿园中层干部科学管理评价体系的建构 / 84

一、概述 / 84

二、幼儿园中层干部科学管理评价的意义 / 84

三、评价的具体内容 / 85

四、评价量表 / 86

第四节 幼儿园中层干部科学管理实践 / 133

● 管理研究案例 / 133

● 管理实录 / 187

第一章 总 论

一、研究背景

管理的本质是一个分配和协调资源的过程，在这个过程中，既重视效率，又重视效果。幼儿园教育质量的高低不仅取决于教师专业发展水平的高低，也取决于管理者管理能力和素质的高低。幼儿园管理人员主要来自教师群体，是管理者和教师双重身份的结合。作为园所中层管理人员的专业素质和工作实效，在一定程度上决定了幼儿园的教育质量。因此，提高中层管理人员的专业素质和管理实效，加快管理人员专业发展的进程对实现幼儿园的整体可持续发展具有非常重要的意义。

中层干部身处幼儿园执行层，负责将幼儿园园长的指示变成教职员工的实际行动，推动幼儿园各项工作正常有效进行。中层干部一岗双责，不仅要抓好分管的业务工作，还要管好人，做好思想政治工作。中层干部承上启下，就像打排球中的二传手一样，一个好的二传手，能够使球局打开，赢得胜利。反之，也可能将一局好球，变为败球。可见，当好中层干部，对搞好幼儿园的工作是至关重要的。可以说中层干部是一个幼儿园的中坚力量，它的强弱将直接关系到这个幼儿园的存亡。

（一）国内外研究现状

1. 国外研究

1973年，美国哈佛大学教授麦克利兰（McCelland）在其发表的《测量胜任

特征而非智力》中提出决定一个人在工作上能否取得好的成绩，除拥有工作所需要的知识、技能之外，更重要的取决于深藏在大脑中的特质、动机与价值观。麦克利兰提出的胜任特征模型对人力资源管理的发展具有重要意义。

美国盖洛普公司在1980年对美国282家大型企业及100家中小型企业进行调查，结果显示，在大型企业，有效管理者最重要的因素是正直、勤奋和与人相处能力。这一调查让我们直观看到不同规模的企业对管理者能力的要求是不同的，不能照搬照抄。

2.国内研究

随着国外管理理论演技的发展，国内学者、企业家对中层管理者的能力素质研究也比较多。

20世纪90年代，香港管理开发中心（MDC）运用问宪法和专家头脑风暴法给出了30个中层管理者的特征。得出沟通、团队意识、团队成员精神、结果取向、个人驱动、计划、效率、商业意识、决策、客户意识等11个中层管理胜任特征。

李智伟（2007）认为一个优秀的中层管理者应包括个人品德、动机、专业技能、管理知识、沟通协调和战略贡献6个关键胜任力，同时指出在现实中的应用及不同的管理情境中的差异需要进一步探究，为后者的相关研究提供方向。

张湾（2008）采用访谈分析技术和问卷调查分析的方法提出了中层管理人员应有战略思维能力、授权能力、变革管理能力、客户服务意识、团队协作能力、自我控制能力、沟通能力、人际理解力、成就导向、自信、分析与概念思维能力、灵活性、主动性、培养人才能力、责任意识、全局意识、正直诚信、学习能力、创新能力、激励能力、执行能力和影响力22项内容。并用主成分分析与模糊综合评价相结合的方法对这些因素进行了综合评价。

（二）园所实际情况

翠成幼儿园为新建园，干部队伍在不断补充中，2013年中层干部6人：保教管理1人、后勤管理1人、保健管理1人、教研管理3人。中层干部全部为本科以上学历，素质较高，具有一定的专业水平。团队和谐，具有团结、民主的工作

氛围；大家工作积极性高，勤奋、肯干，具有奉献精神。但中层干部中，只有1人有两年管理经验，其余5人均为新任人员，干部队伍整体存在管理经验不足问题。作为各岗干部，需要提升专业知识及专业引领能力，不断丰富管理经验，提高管理实效。因此，如何提升中层管理干部管理的实效性，对于规范园所管理工作，提升园所整体工作质量具有非常重要的意义。

（三）研究的意义与价值

常言道：“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来”。对一个幼儿园的全体教职员工来说，如果把园长看作上梁，教职员工视作下梁，中层领导干部显然就是中梁。一座房子的中梁出了问题，这座房子迟早都要倒掉。由此，中层干部这条“中梁”在这座“房子”里的重要性显而易见。

已有研究较多关注园长和教师的专业发展，而对处于中层的管理人员的专业发展缺乏应有的关注。因此，翠成幼儿园申请了朝阳区十二五“名校长”课题，并正式立项。本研究以幼儿园管理实践为依托，深入分析和探讨幼儿园中层管理人员专业发展的内涵、影响因素，提升中层管理干部工作实效，以此带动园所整体发展。

1. 理论价值

（1）依据管研究探索幼儿园中层管理实践的规律，探索幼儿园管理中管理者与被管理者的关系，探究管理者如何形成有效的管理，形成相关理念。

（2）探索幼儿园中层管理，各岗位的具体职责与分工，提升管理实效的具体内容、途径与方法，形成操作性理论，从而为幼儿园实施管理工作提供依据。

2. 实践价值

（1）有助于完善翠成干部管理、培养、评价制度。

（2）通过中层管理者的科学管理促进园所质量提升。

（3）促进中层干部专业发展，提升管理实效。

二、概念界定

中层干部。通常而言，在一个系统内，既有上级领导存在，又有下属供指挥的职位上所配备的干部，称为中层干部。他们是学校具体教育教学活动和管理活动的带头人，是学校各部门工作的计划者和组织者，是学校具体育人劳动过程中的设计师和指挥员，是上级领导和群众之间的中介人，是上令下传，下情上达的纽带和桥梁。

管理能力。管理能力是系统组织管理技能、领导能力等的总称，从根本上说就是提高组织效率的能力。

科学管理能力。科学管理能力是管理者管理手段的科学化、现代化程度，管理教育的广度和深度，以及管理科学研究理论水平。F.W.泰勒提出，EMBA、CEO12篇及MBA等现代经管教育把科学管理概括为：科学，而不是单凭经验办事；和谐，而不是合作；合作，而不是个人主义；以最大限度的产出，取代有限的产出，每人都发挥最大的工作效率，获得最大的成功，就是用高效率的生产方式代替低成本的生产方式，以加强劳动力成本控制。

中层干部、科学管理能力关系。科学管理能力是管理能力的更高层次，中层干部具备科学管理能力能够使管理更加规范、严谨，符合管理规律。中层管理者不仅要具备管理能力，更应具备科学的管理能力，才能使园所各项工作有条不紊地进行，取得实效，提升管理实效。最终，促进幼儿发展、教师发展，以及幼儿园整体质量提升。

三、研究过程

根据课题内容，我们首先带领管理干部一同将课题中的关键词进行了深入解读，其次将中层管理干部科学管理能力分解为四个部分进行推进：①干部自身专业化程度；②干部自身个性品质；③管理常规科学与规范程度；④文化氛围影响。通过管理干部四部分内容的梳理，使其与园所整体质量发展紧密联系在一起。

（一）提升个人素养，形成积极个性品质

1.根基法则——建立信任策略

理解教师是前提，尊重教师的发展水平，接纳教师的个体差异。教师是永恒的教育资源，结合教师的教学过程了解教师，在接纳教师教学中问题的同时，也能更好地对教学进行思考，让教师更加主动接受指导，调动教师的主体意识。

针对翠成教师的特点：三年内新教师占到77%，在教学活动中，她们缺少自信，当问题发生时，常常需要老教师随机调整。对待不同层次的教师，作为教学管理干部，与其进行沟通时，真诚尤为重要。真诚不仅仅在态度上体现为尊重，更多的是对教师出现教学问题行为的理解，对其不成熟的表现予以接纳。

新教师多肯定，接纳不足，树立组织教学的信心；成长期教师给机会，个性指导，对组织教学活动有信心；成熟期教师扬所长，搭建平台，组织教学示范活动。

针对教师层次水平，在指导教学反思中，以真诚的态度采取不同沟通方式，能够使每次指导教学反思更加具有个性化，助推了教学管理干部指导教学领导力的提升。

2.情感法则——无情制度，有情管理

感情是柔化剂，员工只有得到了尊重，才会自主、自愿、自发地工作，才会实际工作中发扬“主人翁精神”，对教师现实需求要尽可能最大化满足。作为管理者，尽可能让教师感到领导对她的关心和尊重，从而使她们找到归宿感和被尊重感。

一个有效的管理者首先要端正对管理和制度的态度，没有完美的制度，任何制度都有漏洞。对于一个有效的管理者来说，看制度的眼光要用是否有效来衡量。管理者要想让员工执行制度，自己要先带头维护制度，而不是等员工自动去执行。管理者在具体执行制度时，要做到：制度无情，我有情，无情制度，有情管理。

面对着幼儿园不断完善的制度，以及人与人之间的各种情感，如何协调其中的关系呢？执行制度、坚持原则不是一件容易的事。人心都是肉长的，处理一个人，常常关系到教师的成长和前途，坚持原则有时是得罪人的事。是顾及人情宽

容违纪者，还是坚持原则执行纪律，这对领导干部是个考验。社会越发展、越进步，就越强调和重视制度建设。在各项法规和制度越来越趋于完备的情况下，关键是要按制度办事，用制度管人。但话又说回来，制度是人制定的，也要靠人来落实。而执行制度与照顾人情往往是一对矛盾。面对一些违反制度的人和事，如果“心慈手软”或顾及私利，怕得罪人，结果必将导致纪律松弛、制度废弛。严格执行制度的行为会得到大多数的支持，也会使得受到处分的教师心服口服。

3.沟通法则——真诚交流，和谐发展

管理中70%的问题是沟通问题。对于中层管理者来说，他们是协调上下级关系的纽带和桥梁。中层管理者在组织中所取得的最大成就关键在于有效沟通。

沟通应是两方面的：一方面作为管理者有责任与每一位教师沟通交流，了解教师的思想动态、困惑问题，这样可以帮助教师减轻压力，积极迎接挑战。另一方面，为教师之间沟通，使教师们有时间在一起交流，并成为朋友，彼此关心。忙碌的工作现状使教师间沟通频率减少，就会被孤立在自己狭小的工作范围，没时间相互熟悉。没有交流就会因小事产生误解，对工作中的事情产生分歧，这对和谐氛围的创设是非常不利的。有效的沟通对教师间和谐关系的建立，幼儿园和谐氛围的营造起着至关重要的作用。

管理者在期待与鼓励中促进教师发展。每个人都期望自己不断发展，作为管理者更应期望和鼓励教师去增长知识，提高技能。不要让任何一名教师停滞不前。当教师感受到来自同事和管理者的支持时，他们会产生有思想深度的回应。

（二）提升干部自身专业化程度，发挥专业引领能力

1.遵循影响力法则——发挥内驱力，调动主体内省

管理干部自身专业的影响力无声地影响着每一位教师，从而引领带动教师的发展。发挥内驱力调动主体内省策略是调动管理干部的内驱力，通过反思、自省提升管理干部自我反思，激发对管理工作的目标性策略。反思能够更好地认识自我，调整自我。让教师提高反思能力，作为教学的管理者首先应学会反思。我们设计问卷发现管理干部的问题。大家从问卷分析入手，对照问题，共同分析管理

干部整体问题所在,从自己角度进行深入分析,自主制订设计思路,实施措施。在实施中管理干部专业水平不断提升,不断扩大自身的专业影响力。

2. 遵循尊重的法则——发挥管理干部示范作用

当管理干部自身专业化达到一定水平,作为教师追随人的心理会追随比自己水平更高的人。当教师在教学中出现问题时,管理者能够及时发现提出有效的解决方法,使教师能够更加自主地认识到教学中的问题。

发挥管理干部示范策略是指通过管理干部的教学、反思示范、引领教师分析研究的策略。骨干教师是项目研究的核心人物,同时也在课题研究中发挥引领、导向、示范的作用。通过管理干部、教研组长上示范课、反思剖析教学的优势和不足。通过自身的教学示范,引发教师们的思考,引领教师们深入进行教学反思研究。在此过程中赢得教师对管理干部的尊重。

(三) 形成规范管理常规,提升管理科学性

遵循制胜法则体现在对教学管理常规和标准的前瞻性。只有科学、规范的管理常规,才能保障管理的有效性。

1. 梳理常规工作析问题,分化具体目标,确立研究重点

解决问题的过程就是研究的过程,管理干部不断提出问题,在解决问题的过程中实现自己管理的专业发展。规范管理干部流程,清晰管理干部职责。

针对翠成管理干部现状,我们共同进行常规的梳理,突出现场指导教学工作常规,细化指导内容。使保教主任、教科研主任、教研组长、后勤管理,责任分工更加明确,以教学为重点,有机融合。

2. 运用管理手册提升管理实效

通过设计行之有效的管理手册,使管理干部清晰管理方向,促进管理工作有效落实。针对翠成管理干部年轻化,缺少管理经验的特点。我们为每位管理干部配备“管理手册”,保教、后勤、教科研、教研组、卫生保健,通过学习—观摩—示范—集体备课—教师反馈—分享研讨—读书笔记,让每位管理干部明确管理方向,管理工作更加规范,扎实推进教学管理工作,在规范的过程中,提升部

门管理工作的实效性。

3.规范细化部门主管评价内容及标准

通过管理干部对具体管理内容活动的听、看、评的过程，对内容活动分析与评估，提出建议的策略。落实《3~6岁儿童学习与发展指南》精神，规范评价内容及标准突出评价的实效性。评价标准是不可或缺的内容。围绕细化的部门管理内容，规范评价标准，结合部门管理内容。在行政教研过程中，管理干部结合《3~6岁儿童学习与发展指南》精神、《北京市一级一类验收标准》，梳理了部门评价内容及标准，从管理的核心价值入手，使管理干部在具体管理工作中，更加准确地把握问题关键，在客观分析反思中促进管理工作不断完善。

评价的过程是管理干部评价的两种形式，一是在过程中间评，把过程中教职工的状态随时记录下来；二是总评，将间评综合分析后形成的意见或建议汇总，待活动后与教师进行交流。依据评价标准，与教师共同分析评价的具体结果，采取五维法：即从目标、准备、选择内容、组织方式、活动效果五个维度，设计实施。

在评价过程中引导教师在客观分析中，发现问题，解决问题。在此过程中，提升了管理干部的教学分析引领能力。

（四）发挥园所文化影响作用，打造奋进团队氛围

园所文化是精神原子弹，有文化的军队是不可战胜的，由认同园所文化的教职工组成的幼儿园也是不可战胜的。在幼儿园中每一位教师都是团队的一员，“我因翠成而骄傲，翠成因我而精彩”正是因为每位教师的努力、协作，园所才会获得更好的发展，同时园所的发展也会为老师们提供更多的展示机会和平台。有着共同的理想、共同的奋斗目标就会有“兄弟同心，其力断金”的气魄。

1.舍得的法则——专家把脉策略

舍得是一种心态，作为领导者要学会在筛选过程中，发现过程的优势与不足，对不足应舍得放弃。干部也要学会舍得，同时引导教师学会摒弃教学指导中的不足。

专家把脉策略是指借助专家资源,把握问题规律,通过现场指导提升管理干部指导教学反思领导力的策略。结合管理干部对教学指导的困惑问题,我们邀请早教所专家现场诊脉,市级早教所专家梁雅珠、徐明、魏龔亲自到园进班带领领导班子成员在现场指导,共同梳理指导教学反思管理工作如何更加高效,在活动后反思如何去引领教师反思,从心理学角度,从问题本源,寻找指导反思适宜性的方法。通过专家把脉,使管理干部清晰管理问题的本质,挖掘出教师出现问题的规律性内容。

2.核心圈法则——核心小组策略

核心小组策略是指在同年龄段形成小组,管理干部通过小组共同研讨,诊断教师工作中的问题,帮助教师改进工作方法。

结合年龄特点,我们以管理干部为核心,各年龄班班长组成年龄班小组。管理者抛出问题教案一对应课程标准分析—寻找解决途径。在小组集体备课前,管理干部先进行预热,对教案有充分的把握,在过程中,要根据教师的问题反馈及时应答,在互动中,帮助教师滤清思路。通过核心小组,管理干部把教学反思的方法传递给小组成员,小组成员将方法传授给班级教师,作为核心管理干部,将自己的指导教学反思的思路、方法以辐射的状态,惠及每一位教师。

3.镜像法则——取长补短,提升管理实效

对他人的管理优势、不足进行分析,取长补短,促进管理者管理能力的提升。

(1) 名师引领策略

名师引领策略是指借助名师工作室优势,在名师团队的共同分析解决问题过程中,提升管理干部教学反思领导力的策略。

园所为管理干部提供学习机会,一位参与刘占兰名师工作室,一位参与芦德勤特级教师工作室,一位参与朝阳区语言教研组承担主要工作。在此过程中,每位管理干部都能把握机会。积极主动承担任务,不断提升自己的管理水平。

借助资源优势,我们邀请魏龔名师工作室来园进行教学现场活动,带领管理干部对教学活动的组织进行深入剖析,理清管理方式的适宜性,如何引导引导教师自主进行反思分析,在现场体验的过程中,管理干部与名师面对面,共同对

教师的教学、反思进行指导。对提升管理干部指导教学反思领导力起到了把握方向、助推发展的作用。

（2）搭建交流平台策略

搭建交流平台策略是指内部资源共享，管理干部共同进行管理问题分析，学习分享有效策略。在轻松的氛围中，大家能够敞开心扉，共同解决在管理中指导教师困惑和问题。

- 管理案例分享，提炼管理策略；
- 管理问题的交流；
- 管理理论的分享，学习《校长高效教学提升策略》《做高效的管理者》《教育科研引领学校发展》。

四、研究成果

1.通过课题研究，化解管理中的突出问题

把中层管理干部作为研究的主体，以提升管理干部科学管理能力作为研究重点，从影响管理干部能力提升的因素入手，在实施过程中，拓展多种途径进行实践研究，使管理干部的科学管理水平不断提升，解决了管理干部队伍年轻、缺少管理经验，以及管理实践中的困惑问题。形成了提升中层干部管理的有效策略，提升了管理干部科学管理能力。

2.规范管理工作，细化评价标准

围绕管理工作重点工作，对常规工作、评价工作进一步细化。

（1）完善管理干部常规工作流程

（2）形成中层管理评价体系

通过名校长课题研究带动，提升了中层干部科学管理能力，翠成幼儿园领导班子2014—2015学年被评为朝阳区教育系统优秀基层领导班子。

3.助推教师成长，带动了园所质量提升

通过项目的实践研究，管理干部领导力提升带动教师队伍的成长，同时园所

接待全国接待三次共计210余人，市级观摩2次31人，区级语言、科学观摩2次50人，展示教学活动取得了良好效果，教师教学活动获得朝阳区教学基本功一等奖八项。教师撰写专题论文市级获奖二百余篇。

4.探究出中层管理者应具备的科学管理能力

通过实践研究，我们将幼儿园中层管理干部应具备的科学管理能力分为内动力3项，即自我规划能力、学习能力、反思能力；外显能力7项：沟通能力、创新能力、执行力、教学领导力、授权能力、引领能力、科学评价能力。中层干部具备这些能力，将使管理工作更加规范，有效推动园所整体质量提升。

（1）幼儿园中层干部具备的管理内动力（见图1）

①**自我规划能力**。就是个人或组织制订的比较全面长远的发展计划，是对未来整体性、长期性、基本性问题的思考和考量，设计未来整套行动的方案。

②**学习能力**。中层管理者树立终身学习理念，培养终身学习能力，通过学习系统把握国家的政策法规，掌握心理学、经济学、管理学及人际关系学知识，不断提升中层干部的专业管理水平。

③**自我反思能力**。反思是管理者不断审视、思考、探究解决管理过程中存在的问题，达到对问题行为、管理方法策略等优化和改善，努力提升管理工作的合理性的过程，是管理者自身能力提升的一种重要途径。反思能够更好地认识自我，调整自我，发展自我。

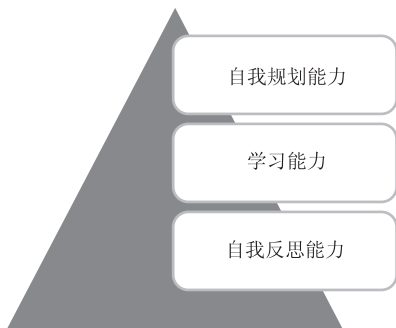


图1 中层干部管理内动力

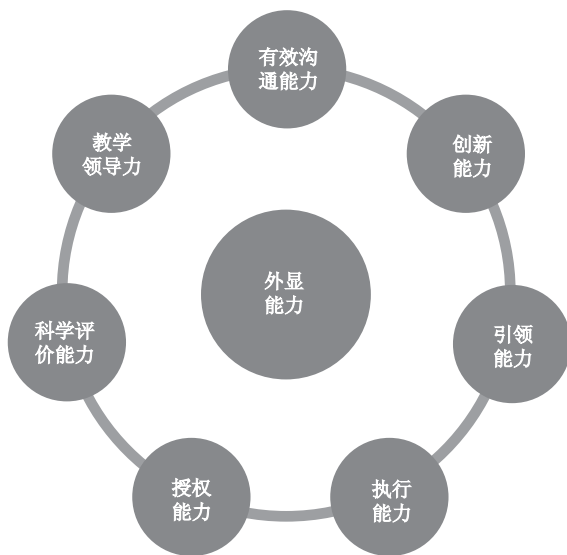
（2）幼儿园中层管理干部应具备的外显能力（见图2）

①**创新能力**。“创新是管理的生命力”，中层管理干部不应局限于习惯于机械被动地处理例行的日常事务。这种状态远远不能适应当今的发展需求。时代趋势要求中层管理者在吸纳、留住、开发、激励人才上不断创新。

②**教学领导力**。教学领导力是教师对教学活动施加影响，以使教学活动有效运转进而取得预期目标的一种力量。幼儿园中层管理者作为必须具备教学领导力，具有教学领导力的管理者拥有渊博的有关早期儿童教育的新理论和研究成果，而且有能力把这些最新的理论和研究成果应用到实践中去。

③**引领能力**。组织竞争能力来源于员教职工能力的开发，中层管理者要善于培育人才，通过为教职工设置职业发展通道，提供施展才能的舞台以及培训和发展机会，充分挖掘个体潜能，调动教职工内在积极性，促进幼儿园质量发展目标的实现。

④**有效沟通能力**。管理中70%的错误是由于不善于沟通造成的。对中层管理者来说，归根结底是做人的工作，沟通更是一门必修课，中层管理者要不断增强人际沟通的本领，包括口头表达能力、书面写作能力、演讲能力、倾听能力以及谈判的技巧等。



⑤**执行能力**。执行能力是指有效利用资源、保质保量达成目标的能力，指的是贯彻战略意图完成预定目标的操作能力，是把幼儿园规划转化成为成果的关键。中层干部执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。对个人而言执行力就是办事能力；对团队而言执行力就是战斗力。

⑥**授权能力**。授权能力即用人能力，指给予别人自由或知道别人实现目标或挑战空间的程度。通过鼓舞团队中的成员释放自己的热情，协助他朝着理想目标迈进。授权是一个组织能够正常运行的关键因素，中层管理者肩负授权的重要任务，只有授权得当才会促进工作更好地开展。

⑦**科学评价能力**。科学评价能力通常是指对一件事或人物进行判断、分析后的结论。科学评价指在既定的战略目标下，运用特定的标准和指标，对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

通过课题研究，翠成中层管理干部，丰富了管理理念，提升了中层干部对管理工作的认识，不断调整管理行为。

在实践中，干部工作管理常规更加细化，教育教学评价内容更加完善。有一位管理干部获得市级骨干教师荣誉称号，两位管理干部参加特级教师工作室，并参与名师工作室出书。市级获奖论文案例一等奖五篇，二等奖十余篇、初步形成教学管理书籍《提升幼儿园中层干部科学管理能力的实践研究》初稿，案例“真诚创和谐”刊登于《朝阳教师培训》，论文集《专业引领 幸福前行 管理干部论文集》。开展课题研究，出版家长课程系列书籍7册。

第二章 幼儿园中层干部科学管理 实践研究

第一节 幼儿园中层干部科学管理制度文化建构

一、概述

幼儿园制度文化是幼儿园在实践精神文化过程中所形成的组织结构、规章制度极其管理文化的综合。制度文化是幼儿园精神文化的落实形式之一，通过明确告知行动者什么是应该做的和被孤立的，为幼儿园的价值系统和外化为师生员工的自觉行为起到规范和保证作用。

翠成幼儿园领导班子始终坚持“以人为本”的制度文化，以海纳百川的胸襟接纳他人、接纳建议，营造融合的教育氛围、融洽的师生关系。通过“容·融”制度文化管理，增强了幼儿园管理的内在约束力。体现了“翠成幼儿园每个人都重要，每个人都独特，每个人都精彩”的核心价值观。

二、幼儿园中层干部科学管理制度文化建构的意义

幼儿园中层干部科学管理制度文化的建构是幼儿园管理中至关重要的一环，因此，在幼儿园制度建设过程中，管理制度的制定是否科学合理直接影响管理质量和效率。

1.规范管理，能使幼儿园管理有序，增强幼儿园的竞争实力

正所谓“无规矩不成方圆”，对于幼儿园管理来说，管理制度有利于规范教职工的行为。一方面规定了教职工的工作内容；另一方面规定了教职工如何去实现工作内容的工作流程。

2.建立合理管理制度，能使教职工行为合矩，提高幼儿园中层管理效率

建立合理的管理制度是良好执行力的重要保障。没有好的制度，执行就不能到位。通过管理制度，中层干部管理有章可依，减少了不必要的管理时间。通过科学管理制度可以协调相互间的关系，提高管理的成效，还有助于增强教职工的责任意识，建设良好园风。

三、组织结构

幼儿园组织结构是幼儿园组织内部纵向各层次工作群体和横向各个部门的实质及其关系的总和。翠成幼儿园管理组织结构以311方式推进。即三个中心、一个项目、一个核心组。

（1）三个中心

幼儿发展中心。为幼儿创设丰富的具有教育意义的环境，使幼儿拥有美德，养成良好的行为习惯。使每名幼儿人格完善、智慧充盈、潜能挖掘、个性彰显，身心得以健康快乐发展。

教师发展中心。园所围绕“精细化管理，建设一流团队”的工作思路，结合教师队伍特点，树立“园所与个人彼此成就，共同发展”成长理念。包容教师的个性差异，使教师在开放、融合的文化引领中获得专业成长。

质量提升中心。评估、检查幼儿园各项工作，为不断提高管理和教学水平提供支持，促进幼儿园各项工作质量提升。

（2）一个项目

队伍发展项目。以干部队伍、教师队伍发展为项目重点开展研究，结合干部队伍、教师队伍特点，落实职责，研究干部队伍成长规律，教师队伍专业成长规

律。最终通过两只队伍发展项目，提升干部队伍科学管理能力；促进教师队伍专业化发展。

（3）一个核心组

市区级骨干教师作为核心组成员，针对幼儿发展中的问题，给予教师具体的支持，充分发挥核心组专业引领作用。

翠成幼儿园制度建设围绕三个中心推进项目，最终形成管理干部个人与园所彼此成就的核心价值观。

四、幼儿园中层干部管理制度

（一）保教常规管理制度

1.认真制订各种计划并做好工作总结

预定计划：

各班组能结合《纲要》精神，分析本班幼儿年龄特点和实施水平，制订年级工作目标和教育教学、活动计划，并在观察、反思的基础上进行调整，做好活动、工作总结，计划总结按时完成。

2.认真组织幼儿半日活动

根据教育教学需要和幼儿实际合理弹性地安排幼儿的半日活动，认真履行保教工作职责，活动内容丰富，过渡自然，幼儿无消极等待，教师不擅离儿童，半日活动质量高，半日活动中保证幼儿生活活动，自由活动，户外活动，游戏和其他有益的活动。

3.认真做好班级工作

（1）每月两次班级工作，月初一次，月末一次，安排协调好班级的各项工作。

（2）认真管理好班级内务，整洁、方便、舒适、有利于幼儿活动和教育教学工作的开展。

（3）确保消防安全，场地安全和幼儿活动等安全，防止发生不安全事故。

- (4) 按要求做好室内外清洁卫生、消毒工作。
- (5) 根据需要在幼儿园工作安排及时做好家园联系工作。
- (6) 按保育工作细则做好幼儿的生活护理和保育工作，促进幼儿身体健康。
- (7) 促进幼儿在原有水平上的发展。
- (8) 提供丰富的教育环境，富有儿童情趣，体现家长、教师、幼儿的共同参与，充分展示幼儿活动的过程和教育目标的实现，为幼儿提供不同层次的活动材料，促进幼儿动手、动脑、动口，使幼儿获得有益的经验。
- (9) 按幼儿园要求做好各种记录，进行分析，有效调整和采用适宜的教育方法和策略，为下阶段工作提供依据。

(二) 教师培训制度

1. 教师培训管理制度

- (1) 幼儿园每位教师均享有参加各类继续教育的权利，幼儿园应提供必要的支持。
- (2) 按照教师制订的个人成长计划，幼儿园根据实际推荐教师参加特色培训。

2. 教师培训考勤制度

- (1) 每位教师按计划参加教师培训的有关活动，按时参加区级以上部门组织的有关培训。
- (2) 每次活动准时到会，不迟到、不早退。
- (3) 在参加培训活动中，认真记录，按时完成作业。
- (4) 因与幼儿园的工作发生冲突不能准时参加时，需持幼儿园主管领导的证明提前请假。
- (5) 因教师个人原因不能按时参加活动时，必须在事后补齐学习笔记和作业。
- (6) 因个人原因，不按时参加活动也没事先请假时，本次学习的继续教育学分不予计算。

3.教师培训考核制度

(1) 每学期幼儿园制订全国总体培训计划，相应制订每学年有关继续教育的考核重点。

(2) 每学期保教主任总结、收集每位教师的学习材料和学分记录，根据整理汇总情况提出继续奖惩意见。

(3) 针对不同教师层次，制定具体的继续教育考核标准。

(4) 幼儿园组织的各类学习、培训、教科研活动，均属于教师培训内容，每次活动有专人记录。

(5) 各部保教主任负责安排本部的继续教育考核适宜。

(6) 参加继续教育的效果与成绩与学年考核挂钩。

4.教师培训档案管理制度

(1) 所有教师培训活动都要有文字记录，包括培训计划、总结、方案、过程记录等。

(2) 每学期末，由保教主任将教师出勤情况和有关学习、培训材料、教师的相关培训、学历进修情况收集整理上交到继续教育管理干部手中。

(3) 每学期末，由继续教育干部将培训材料和教师学分进行统计、整理、分类、归档。

(4) 所有归档材料登记入册，借阅须经相关领导批准，手续齐全。

(5) 所有归档材料均作为园所共享资源，为教师专业化成长提供支持、帮助。

5.教师培训奖惩制度

(1) 在继续教育工作中，出色完成各项任务的教师，按园所相关规定予以奖励。

(2) 教师的论文获奖、文章发表，均按园所规定予以不同级别的奖励。

(3) 每年评选、认定各级骨干教师，优先安排骨干教师的学习进修。

(4) 园所聘用教师要向上一级申报的，要参考其学历进修和继续教育情况，凡是没有完成相应继续教育学习的不予批准。

(5) 根据全员总体计划，教师参加、完成必要的培训课，否则不能参加学

年考核。

(6) 没有达到继续教育培训学分标准的,不能评为考核优秀,不能参加各级各类评优工作。

6. 教师培训经费保障制度

(1) 为保障教师培训工作的顺利开展,每年要有教师培训资金预算,并保证专款专用。

(2) 保证所有教师进行上级主管部门组织的必修课、面授课的学习经费。

(3) 队员所独立承担的科研课题要设置明确的研究经费,在教师参与各项课题的研究中,保证各项培训、活动经费的具体落实。

(4) 保证其他相关学习、研究资料的购置经费。

(5) 对教师利用业余时间进行的对口专业学历进修,经园务会研究通过,根据学习成绩给予一次性奖励。

(三) 教育教学质量评价制度

(1) 为全面提高教育质量,幼儿园逐步开展对教育工作全面评价。

(2) 成立教育质量评价小组由主管教育工作的保教主任任组长,教研组长及教师代表、保育员代表参加。

(3) 教育质量评价小组在全面教育质量评价的基础上参考本园每个学期教育工作重点,研究确定评价方法及时间,并将评价后的材料进行分析,写出评价总结报告,提出本园改进教育工作的意见及建议。

(4) 每学期末开展评价活动,学期末召开幼儿家长座谈会,征求家长对任课教师的意见和建议,发放家长问卷;学期末举办教学展示会,汇总本学期任课教师的教学计划、教案、观察笔记、自编教材、教具、教学论文等内容,由职评小组进行量化评估,并记入教师业务档案与职评相结合,成为重要参考依据。

(5) 教育质量评定结果与奖惩制度挂钩。

(6) 每学期教育质量评价总结应作为下一阶段制订教育工作计划的重要参考资料。

（四）幼儿发展情况报告制度

（1）各班教师要重视本班幼儿发展情况，制订教育目标及各项教育工作计划前，都必须充分了解研究幼儿发展情况，每学年测查三次。

（2）必须在本班教师充分研究的基础上，写出本班幼儿发展情况报告。报告可由两个教师轮流执笔。

（3）幼儿发展情况报告是对幼儿群体的分析评价。有关幼儿个案的观察记录可根据报告内容的需要附在报告后面。

（4）报告的项目、内容、格式要按照本园教育目标的内容撰写，如有特殊要求，需在学期初布置教育工作计划时通知。

（5）报告中必须体现以下内容：

- ①原有幼儿发展水平；
- ②本次测查幼儿的状况；
- ③分析变化的原因；
- ④提出下阶段改进的措施；
- ⑤教师于学期结束时向主管教育工作的园长提交幼儿发展情况报告。
- ⑥教师的幼儿发展情况报告由主管教育的园长审阅后归档，由资料员管理。接班的教师制订本班教育目标及工作计划时可向资料室按制度借阅。

（五）教科研制度

1.教科研制度

- （1）根据本园实际需求确定科研课题。
- （2）严格按照课题研究方案进行科研活动。
- （3）有目的、有计划地开展每次科研活动。
- （4）根据课题需要随时进行活动。
- （5）组织多种形式的科研活动，每次活动有详细记录。
- （6）参加科研活动的教师要做到不迟到、不早退，有特殊情况要提前请假

批准，不无故缺席。

（7）参加课题研究教师保证按时完成阶段任务。

（8）教师定期撰写课题研究的经验总结，并进行交流和分享。

2. 科研奖励制度

（1）幼儿园优先为参加科研的教师提供学习和外出培训的机会。

（2）教师的科研成果与考核成绩挂钩，按照相应的权重进行加分奖励。

（3）教师撰写的课题研究论文在刊物中发表或获奖的，每学年根据园所奖励标准累计后以奖金的形式予以奖励。

（六）家园社区联系相关制度

1. 家长联系制度

（1）幼儿入园前教师要做好家访工作，了解幼儿家庭及幼儿的基本情况，与幼儿建立感情，让幼儿熟悉教师。

（2）建立家长委员会，向家长公开办事制度，各项收费标准，汇报月伙食收支平衡情况及幼儿蛋白质、热量的摄取，汇报幼儿的身高、体重、血色素检查情况。

（3）采取多种形式同家长加强联系，例如，利用早晚接送幼儿的时间，随时听取家长对幼儿园工作的意见，对家长的意见及时答复。经常向家长宣传幼儿卫生保健知识，用板报、橱窗、爱娃娃信箱、家长信等形式进行宣传。

（4）每月利用幼儿发展评价手册与家长联系，与家长配合教育。

2. 为家长服务制度

（1）多种形式办园，设立亲子班、半日托、日托班（7：30—17：30）。

（2）照顾军属、残疾、单亲的幼儿入托，并从心理和生活上给予照顾。

（3）寒暑假教职工轮休不放假，不动员家长接孩子，坚持有计划地开展各项教育活动，保证合理的膳食供应。

（4）“三八节”“教师节”不放假，不给家长增加困难。

（5）小病不出幼儿园，医务人员专人负责，按时服用药物；为幼儿送服治

疗药和预防药；大病边通知家长边送医院并随时进行追访。

（6）每两周为幼儿晒一次被褥，清洗、消毒褥单、枕巾。

（7）根据季节各班为幼儿准备公用衣裤，做到随脏随换随洗，定期消毒。

（8）为本园和社区家长不定期举办各种科学育儿活动，形成家园一体共同教育。

（9）开展网上服务，公布园长信箱及联系电话，向不在本地工作的家长介绍幼儿发展情况。

3.家长接送幼儿制度

（1）幼儿刚入园时请家长按时接送孩子，以免孩子着急。

接送时间：早7:30—7:50送孩子；晚17:00开大门接孩子。

（2）为保证幼儿园有良好的工作秩序，请家长接完孩子后不要在园内停留。

（3）如果家长委托他人接孩子，请至少提前半小时通知本班老师，接领人需携带接送卡。

（4）家长来园时需服装得体，仪表整洁。

（5）幼儿生病特别是传染病时，应及时通知幼儿园，以便采取相应的措施预防。

（6）幼儿身体不适家长给幼儿带药时，需认真填写服药单。

（7）幼儿监护人发生变换或家庭成员发生变化，务必向本班老师说明，以免出现意外。

（8）夏季7:45—7:55幼儿做早操，请家长准时送幼儿到园，早入园家长必须将幼儿亲自交给本班教师。

（9）家长要主动将家庭地址、联系电话、父母单位、住宅电话及手机等联系方式详细地书面通知本班教师，以便急用。

4.家长工作奖励制度

（1）收到家长表扬信的教师每人奖励20元，收到锦旗的教师每人奖励100元。

（2）每学期期末考核工作中设“家长工作创新奖”，并予以适当奖励。

(3) 鼓励教师积累家长工作经验并撰写文章,在刊物上发表或获奖的,给予奖励(市级100元;区、局级50元;教研室30元)。

5. 家访制度

(1) 新生在入园前,教师必须进行家访。

(2) 每学期要根据情况随时进行家访,对缺勤一周以上幼儿必须家访,对每天缺勤的幼儿学电话联系,了解原因。

(3) 对生病幼儿及特殊原因未来园的幼儿要及时家访。

6. 与社区联系制度

(1) 密切同社区的联系与合作,宣传幼儿教育知识。

(2) 支持社区开展有益的文化教育活动。

(3) 争取社区支持并参与幼儿园的建设。

(4) 通过主动协调,充分挖掘和利用社区各方面的资源,为幼儿园的生存和良好运作创造条件。

(5) 积极探索幼儿园为社区服务的措施和途径,实现幼儿园与社区相互促进,同步发展。

(七) 幼儿档案制度

(1) 档案管理人员必须遵守上级规定的保密制度。

(2) 接收以及移出档案和收发传阅文件要严格办理交接手续。

(3) 查阅有关档案应在档案室内,外借档案需要经过领导批准,并办好相关的手续。

(4) 档案要有保护措施,做到防火、防水、防鼠、防潮、防虫、防尘,定期检查保管状况,发现问题应该及时处理。

(5) 档案室内严禁烟火,严谨带入易燃物品,并应配有消防装备。

(6) 非本工作室人员,未经园长或者相关人员同意不得进入。

(7) 应保持案卷齐全,每年核对一次,做到账卷相符合。

(8) 定期或者不定期对档案进行检查。

(9) 建立健全档案检索工具,准确做好档案的分类、编制以及规定报关的期限和密级等项工作,使得档案工作规范化、标准化和系统化。

(10) 档案工作人员变动前,必须先做好各种档案的清点移交工作,并且办理好相关的交接手续。

(11) 档案管理人员应该执行好归档、保密、借阅、统计、保管、销毁制度。

(八) 教师业务档案及教学资料管理制度

1. 业务档案管理制度

(1) 为全园教师建立个人业务档案。

(2) 业务档案内要有能反映教师业务水平的材料。具体内容如下:教师业务档案表,专题研究总结、论文,在报刊杂志上发表的文章,本人年度考核表,优秀的观摩活动计划及其他材料。

(3) 教师业务档案由保教主任负责收集材料,填写业务档案表。

(4) 教师业务档案于学期结束时填写好,其他材料随时收集入档。

(5) 教师业务档案由资料员保管。

(6) 借阅教师业务档案材料时,须经保教主任批准后,到资料室办理借阅手续后方可借出。

2. 教务资料和管理制度

(1) 有关幼儿方面的资料管理:①幼儿发展情况报告,由各班教师根据《幼儿发展评价手册》的内容与要求和家长共同完成对幼儿每学年的观察与测评。②幼儿花名册由保教主任管理。③幼儿出勤统计表由各班教师按日登记,每月25日交到保健室由保健医保管。④家长工作记录本由每班教师填写,期末交保教主任保管。

(2) 教育工作方面的文字资料和管理:教育工作计划及总结、典型的教育活动设计、专题总结、科研报告等全部由执笔人进行文字录入,由资料员按类装订成册,按照档案标准与要求整理与保管。

(3) 有关教育的图书、杂志、参考材料、教具、图表、模型、音像制品等由

资料员分门别类登记注册，进行统一管理，并建立借阅制度，履行借还手续。

3.教师学习制度

- (1) 教职工的政治、业务学习，有自学、集体学习两种。
- (2) 教职工必须按幼儿园规定的时间参加集体学习，不迟到、不早退、无故缺席。
- (3) 集体学习必须严格遵守学习纪律，认真做好笔记。
- (4) 学习讨论时要积极发言，互相交流学习经验。
- (5) 发扬刻苦钻研的精神，学习教科研理论和科学方法，积极参与科研工作，探索教育规律，提高教育效率。
- (6) 教师要积极参加市、区级各类培训活动，做好笔记，写好听后感，有效指导教育教学工作实践。
- (7) 关心教师，提高教师的文化素质，鼓励教师积极参加业余文化进修学习。
- (8) 对教师的教学工作、文化业务学习从严要求，随时检查备课本、各项工作记录及业务理论学习笔记。
- (9) 教师必须参加各级实验专题的研究，及时梳理撰写实验方案、实验报告，总结实验结果。
- (10) 加强教师信息技术、新课改理念、师德师风等方面的学习。
- (11) 所有教师持证上岗，并结合教师兴趣和特长为教师提供不同类型的进修学习机会。

4.教学资料借阅制度

- (1) 每周借阅教学资料的时间为周二/周四上午8:30—11:00，下午2:00—5:00。
- (2) 借出的任何物品必须履行登记手续。
- (3) 借出的教具、书籍最长时间为两周，若需延期使用要办理续借手续。
- (4) 借书籍、图片做到不圈点、不画线、不折页、不破损、不粘胶条，自觉做到自借自还，不得私自留在班级活动区，或推荐给家长，或保教人员之间互相调换。

(5) 所借的投影片、胶片做到不磨损、不缺页，并按序号要求进行整理后及时退还。

(6) 正确使用、自觉爱护教学资料，若有缺损，需如实填写教学资料缺损表，经研究酌情赔偿。

5. 幼儿园主题教育活动教学安全制度

(1) 班级教育活动实行谁组织谁负责的原则。

(2) 班级保教人员必须按照“幼儿园一日工作规范”要求来操作，长期、经常性地对幼儿进行常规安全教育，文明说话、文明做事、文明交往，每个活动前提出活动要求，活动后有小结，活动前后清点人数，以防幼儿走失。

(3) 教师不得指导幼儿开展有危险性的活动，幼儿要听从教师指导，学会正确的运动技术和自我保护方法。

(4) 在户外活动中教师有组织和指导的责任，保育员有指导责任，因组织指导的过错造成幼儿身体伤害事故的，保教人员要负责任。

(5) 凡出现幼儿受伤情况，应及时送往医院，并及时向园长汇报。

五、人事管理制度

(一) 岗位设置及聘任工作制度

(1) 以双方平等自愿、“双向选择”为依据。幼儿园根据教委的有关规定和学校教育教学、科研工作的需要，确定和调整幼儿园的机构设置和教师结构的比例；教师有权根据本人的专业知识、业务能力选择适合自己的工作岗位竞聘上岗。

(2) 幼儿园和教师基于平等、合作的原则和意愿签订聘任合同，合同上明确规定双方的权利、义务和责任。

(3) 聘任教师必须具有合法的“教师资格证”，具有真实完善的个人基本资料，若提供的个人资料有误，后果自负。

(4) 应届毕业生第一年为见习教师，见习合格的教师留在本园工作，不合格的将解除合同。



1. 岗位设置流程

- (1) 岗位设置小组制订岗位设置方案；
- (2) 园务会讨论；
- (3) 全体教职工大会审议（不通过，园务会讨论）；
- (4) 通过；
- (5) 公示；
- (6) 上报区教委审核（不通过，岗位设置小组制订岗位设置方案）；
- (7) 执行；
- (8) 工作结束。

2. 岗位聘任流程

- (1) 编制岗位说明书；
- (2) 公布设置的岗位；
- (3) 教职工提交岗位意向书（不通过，聘任意见）；
- (4) 人事干部接收竞聘申请；
- (5) 提交工作小组审查；
- (6) 聘任意见；
- (7) 竞聘上岗；
- (8) 领导小组批准；
- (9) 聘任结果公示；
- (10) 教委备案。

（二）职称评审制度

- (1) 根据相关部门规定，人事干部向全体教师公布职称评审相关文件精神、要求、原则及条件。
- (2) 教师根据文件精神和要求上报相关材料。
- (3) 职评小组审验教师上交的材料并进行汇总。
- (4) 严格按照上级评审要求和程序初审。

(5) 填报职称评审表，进行上报审核。

● 教师的职称评定流程

- (1) 公布职称晋升指标和条件；
- (2) 参评人申请；
- (3) 人事干部接收申请和职评材料；
- (4) 申请人述职；
- (5) 职评小组进行专业测评；
- (6) 职评小组审核晋升条件；
- (7) 初评委进行投票，确定人员名单；
- (8) 填报相关材料，提交教委审核；
- (9) 主管领导签字；
- (10) 工作结束。

(三) 工资管理制度

(1) 在职人员绩效工资由基础性绩效工资、奖励性绩效工资、节日补贴和学年奖励组成。

(2) 基础性绩效工资主要体现岗位职责，占基础性绩效工资和奖励性绩效工资之和的70%，由岗位津贴和职务津贴两个项目组成。

(3) 基本工资部分：岗位+薪级+10%

岗位津贴按照教委标准发放，标准如下：

岗位		标准
管理岗位	五级	1620元
	六级	1520元
	七级	1420元
	八级	1320元
	九级	1220元
	十级	1190元

续表

岗位		标准
专业技术岗位	五至七级	1470元
	八至十级	1320元
	十一至十二级	1220元
	十三级	1190元
工勤岗位	技术工三级	1310元
	技术工四级	1250元
	技术工五级	1190元
	普通工	1190元
见习期		1190元

职务津贴由教委按照月人均1652元标准核定总额，学校根据不同岗位制订副校长及以下岗位的具体分配方法，按月发放（见《翠成幼儿园职务津贴发放办法》）。

（4）奖励性绩效工资占基础性绩效工资和奖励性绩效工资之和的30%，由教委按照月人均1260元标准核定总额，根据岗位工作量的大小和实际贡献多少进行奖励分配，按月发放（见《翠成幼儿园学校奖励性绩效工资发放办法》）。

（5）节日补贴：按照元旦、春节、五一、十一每节每人1000元发放。

（6）学年奖励由学年奖励过程性考核发放部分和学年考核专项奖两部分组成。其中学年考核专项奖由教委设立，对学年度内学年综合考核评价业绩优秀的单位进行奖励；学年奖励过程性考核发放部分由教委按照月人均666元标准核定总额，按月发放，具体方法见《翠成幼儿园学年奖励过程性考核发放部分发放办法》。

（四）校级正职干部绩效工资

校级正职干部绩效工资在单位核定的总额内由区教委制订分配意见，采取基数乘系数的办法，教委确定校级正职干部基数项目，并根据学校规模、校级正职

干部的工作量，工作实绩确定系数，制订发放办法予以发放。

● 绩效工资分配工作流程

- (1) 成立绩效工资工作小组，制订绩效工资方案；
- (2) 园务会讨论通过，公示；
- (3) 报区教委审核；
- (4) 执行分配方案；
- (5) 主管领导签字确认绩效考核结果；
- (6) 绩效工资专员制表；
- (7) 绩效工资审批表；
- (8) 人事主管复核；
- (9) 绩效工资报表；
- (10) 园长批示同意；
- (11) 财务室执行；
- (12) 上报工资统发办。

（五）教职工考核制度

年度考核是衡量教职工一学年来在政治态度、敬业精神、遵章守纪、教学成绩等方面综合表现的重要途径和形式，有利于学校了解教职工的总体工作情况，促使教职工进一步明确工作目标，改进工作。

1. 考核基本原则

(1) 坚持实事求是的原则。无论是个人自评、小组评议，还是学校的审核都必须依照考核的具体内容和要求，根据受考核人的实际情况进行，不能用主观印象代替客观事实。

(2) 坚持公开的原则。考核的内容、程序、过程和结果都必须按规定公开。

(3) 坚持发展性原则。考核的内容必须有利于学校整体办学水平、教师各项能力、职工办事效率的不断提高和服务意识的不断增强，有利于每一位学生的全面发展。考核的具体内容和要求必须根据教育发展的实际，不断进行改革和调整。

(4) 坚持全面性原则。考核内容必须包括政治态度、创新意识、教学业务、科研能力、工作效果等各个方面；考核的对象包括全体教职员工。

2. 考核领导小组

(1) 学校成立考核领导小组：由学校党政班子成员和教师代表组成考核领导小组，校长为考核领导小组组长。

(2) 各年级及后勤组设立考核小组，年级组长和后勤组长为本考核小组组长。考核小组组长负责召开考核会议，布置考核内容和落实考核要求。

3. 考核程序

(1) 个人自评：完成学年的工作总结，主要包括思想政治素质、工作及态度、业务能力和实绩、科研成果等方面，及以后改进工作和努力完善自己的方向和设想，并给自己的工作情况按照要求自评等级。

(2) 小组测评：召开考核小组会议，每一位教职工在小组会议上述职。该小组的全体人员听取被考核人的述职后进行民主测评。测评结果现场统计后送交学校领导小组。

(3) 学校考核领导小组审定：①学校召开考核领导小组会议对各小组的考核测评结果进行讨论、评议和审定。病假学年累计3个月以上，事假学年累计1个月以上者不参加当年年度考核。②确定全体教师的考核结果各等级名单，并予以公示。③公示结束，确定学校教职工年度考核结果，并报送区教育局审核。

4. 教职工考核

- (1) 考核工作开始；
- (2) 成立考核工作小组；
- (3) 教职工上交述职报告和考核材料；
- (4) 确定考核名单；
- (5) 个人述职，材料审核；
- (6) 考核小组提出评价意见；
- (7) 考核小组审核材料；
- (8) 现场考核；

- (9) 考核工作小组提出评价意见;
- (10) 考核等次认定并公示;
- (11) 上报考核结果;
- (12) 考核工作结束。

(六) 干部人事档案管理制度

1. 干部人事档案查阅制度

(1) 查阅干部人事档案者必须是中共党员,并持有市委组织部统一印制且手续完备的《查阅干部人事档案审批表》方可查阅。其他如持“调查证明材料介绍信”或“行政介绍信”要求查阅干部人事档案的,一律不予提供查阅。

(2) 干部人事档案是党和国家的机密,查阅者必须严格遵守保密制度和阅档规定。干部人事档案应妥善保管,不得遗失,不得转借他人。档案内容应严格保密。不得在案卷内涂抹、勾画及乱加批注。卷内材料不得拆散,不得任意增删,未经同意不得复制。违者视情节轻重予以批评教育直至纪律处分,假公济私者按违反《中华人民共和国档案法》处理。

(3) 相关检查人员欲查阅干部人事档案,应事先联系,征得同意后,按干部人事档案管理权限,凭《查阅干部人事档案审批表》前来查阅。如干部人事档案部分内容能反映被了解人的情况,则提供该有关部分。

(4) 查阅干部人事档案应在阅档室或指定地方查阅。干部人事档案一般不外借,确因工作需要将档案借出使用,查档单位应在审批表上说明理由,经档案管理人员同意并严格履行登记手续方可借阅,期限(两周)归还。

(5) 任何个人不得查阅或借阅本人及其亲属的干部人事档案。

2. 干部人事档案收集制度

(1) 严格执行中组部关于干部人事档案材料的收集规定,及时将全面反映干部德、能、勤、绩的材料收集归档,充实档案内容。

(2) 形成干部人事档案材料的部门在形成材料后的1个月内,按要求将材料送往主管干部人事档案的部门归档。

(3) 干部人事档案管理部门应掌握形成干部人事档案材料的信息，建立联系制度，及时向有关部门收集新形成的干部人事档案材料。

(4) 干部人事档案管理部门发现有关部门送交归档的材料不符合要求时，应及时通知形成材料的有关部门补送或补办手续。形成干部人事档案材料的部门有责任按规定认真办理。

3. 干部人事档案鉴别归档制度

(1) 归档的材料必须是正式材料。材料应完整、齐全、真实、文字清楚、对象明确，有承办单位或个人署名，有形成材料的日期。

(2) 归档的材料凡规定由组织审查盖章的，须有组织盖章；规定要同本人见面的材料（如审查结论、复查结论、处分决定或意见、组织鉴定等），一般应有本人的签字。特殊情况本人见面后未签字的，可由组织注明。

(3) 干部人事档案材料的载体应是A4规格的办公纸，材料左边应留出3~2.5厘米装订边。不得使用圆珠笔、铅笔、红色墨水及纯蓝墨水和复写纸书写。除电传材料需复印存档外，一般不使用复印件代替原件存档。

(4) 对归档材料应逐份登记，履行交接手续，并于1个月内归入档案内，每年装订入卷一次。

4. 干部人事档案转递制度

(1) 建立干部人事档案转递登记簿，凡进出档案须严格手续，逐一登记。

(2) 转递干部人事档案要通过机要交通或派专人送取，严禁本人携带，对本人携带档案的，档案管理部门应拒绝接收。

(3) 转出档案必须完整齐全，按规定认真整理并装订成卷，不得扣留部分材料或分批转出，整理中剔除的待销毁材料不得随干部人事档案同时转递。

(4) 转递干部人事档案必须填写统一印制的《干部人事档案转递通知单》，严密包封并加盖密封章，以机密件寄出。成批移交档案时，可填写移交名册（一式两份），由接交双方签字盖章。

(5) 档案管理部门对外单位转入的档案要认真清点，经核对无误后，应在回执上签名加盖公章后及时退回寄出单位。逾期1个月未收到回执的，档案转出

单位应涵、电催问，以防丢失。

(6) 档案管理部门要主动与干部调配、任免单位(部门)配合,使干部人事档案随着人员调动、职务变动或改变主管单位而及时转递。

5. 干部人事档案检查核对制度

(1) 档案存放要排列有序,便于查找,干部人事档案管理人员半年或一年将库房内干部人事档案与干部人事档案名册核对一次,发现问题,及时解决。

(2) 凡人员调动、职务变更,应及时登记。

(3) 每年年末对库房内档案进行统计,确保档案的完整与有序。

6. 干部人事档案保管保密性

(1) 严格遵守《中华人民共和国档案法》《中华人民共和国保守秘密法》和《干部档案工作条例》的规定,不得在口头上、通信中泄露档案内容和其他有关机密事项。

(2) 档案库房必须坚固,配置铁质档案柜,库房内保持清洁、安静,定期检查防火、防盗、防潮、防蛀、防光、防高温“六防”设施落实情况,保证档案安全,做到万无一失。

(3) 对保管的干部人事档案应在干部人事档案名册上逐个进行登记。死亡人员档案分开保管。

(4) 严禁个人私自保存任何人的档案材料。

(5) 档案管理人员调动时,必须严格履行交接手续。

(6) 非档案管理人员不得进入档案库房。

(7) 档案材料不得擅自转移、分散、销毁和丢失。

(8) 在工作中形成的废纸需粉碎处理。

7. 送交档案材料归档制度

(1) 凡干部任免或接到“催调干部人事档案通知后”,应按规定将干部人事档案正本(或副本)及时送交干部人事档案的主管(或协管)部门。

(2) 送交档案时,应检查核对材料与目录,防止张冠李戴或缺少材料,凡是干部人事材料不齐全或不清楚,要补充或弄清楚后,再办理有关手续。

(3) 送交的档案必须按规定经过整理,对不合格的可退回原单位重新整理,限期报送。

(4) 干部人事档案管理部门在收到档案材料后要逐一登记,并及时办理接收手续。

(5) 对送交的档案、档案材料,要按中组部《干部人事档案材料收集归档规定》要求,认真鉴别,严格审查,防止不符合归档要求的材料进入档案。对伪造档案材料、涂改档案内容的,一经发现,要予以清除,并根据情节轻重,对当事人给予党纪政纪处分,构成犯罪的,要依法追究刑事责任。

六、后勤管理制度

(一) 收费制度

我园根据北京市朝阳区物价局核定的标准规定:

1. 收费规定

- (1) 幼儿收保育教育费每月750元。
- (2) 伙食费每天20元。

2. 退费规定

- (1) 按实际出勤天数退伙食费每天20元。
- (2) 连续病假两周以上退保育教育费一半。

(二) 资料室管理制度

(1) 资料室所备教育教学用具、玩具、图书、资料等物品由资料室统一管理。

(2) 为便于管理,借阅资料室物品由本人负责归还。

(3) 借用物品有损坏、丢失的,应及时向资料员和办公室反映,酌情处理和赔偿。

(4) 凡物品登记后,要对所借物品负责,要爱护,妥善保管,还物注销。

(5) 资料室教具、玩具、资料、图书只限于本园保教人员开展教育教学活动使用，不对个人。

(6) 不予办理对外借电视、录像、录音磁带等。凡资料室物品发放及物品清单均随时检查，期末进行清查，如有丢失或损坏由班长负责赔偿。

(三) 信息报送责任制度

(1) 信息员要以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论为指导，以宣传幼教改革和幼儿园当前工作的重大事件（如大事、喜事、热点、难点、重大措施）为主要内容。

(2) 信息员每月至少要向教委办公室上交一份幼儿园信息（每月28日前）。

(3) 信息员对报送的信息要有高度的责任心和使命感，要关注幼儿园各方面工作，信息员每月的信息、资料、收集、整理、发放纳入每月的工作量和工作质量考核内容。

(4) 信息员每月上报信息材料，上交前由园长审阅。

(四) 复印资料的制度

(1) 为了科学管理档案，所有需要保留的材料复印时一律使用A4或B5纸。

(2) 所需复印的资料要写清复印刊物的名称、页数、章节。

(3) 家长园地复印的时间统一为每月第四周的周四。

(4) 用于观摩课的幼儿操作内容和材料才可复印，其余视用途，制作的难易程度情况而定。

(5) 复印资料以节约为本，没有保留价值的不予复印。

(五) 塑封图片常规要求

(1) 需要塑封的图片，卡片应形象生动，制作精美，没有保留价值，做工欠佳，不能给予塑封。

(2) 资料室帮助制作塑封的图片,卡片等应提前一周打招呼,并说明具体要求。

(3) 塑封的图片,卡片等应于学期或学年末擦洗干净,注明名称适合班级,交与资料室保存,不得自行处理或保存。

(六) 安全保卫制度

(1) 安全保卫小组负责全园安全保卫工作。

(2) 严禁闲杂人员入内,来客必须填写会客单,不得留宿。

(3) 安全小组协同后勤人员定期检查房屋、设备、场地及大型教具和安全设备。

(4) 节假日安排专人值班,园领导带班。

(5) 静园后及节假日,门卫及值班人员要对全园巡视,同时值班人员要填写值班记录。

(6) 保证安全设备的使用,有关人员及值班人员了解灭火器及消防栓的位置,保证水井盖上无障碍物。

(7) 健全幼儿接送制度:入园时家长必须亲自把幼儿交给教师,离园时教师亲手把幼儿交给家长,开大门后门卫要坚守岗位,防止幼儿擅自离园。

(8) 注意安全使用电器,安装电门插座须离地面1.7米以上。

(9) 各岗工作人员下班时,切断水源、煤气及各种电器电源,各班组最后离开的人员全面检查后将门锁好,值班人员应对全园进行一次巡视。

(10) 安全保卫小组定期向职工及家长进行安全教育,节假日前重点进行安全宣传教育工作。

(11) 园内出现安全事故后应追究责任,根据情节轻重及责任大小给予相应的处理。

(七) 大型器械管理常规

(1) 安全小组成员负责检查园内大型器械,发现问题及时汇报,并采取措

施（贴出明显标志）告知暂停使用。

（2）安全小组成员负责联系有关人员进行维修，每学期在开学前重点维修一次。

（3）使用大型器械前，保教人员必须提前检查，确认安全后方可带幼儿使用。

（4）做到定期（每月一次）与不定期（随时）相结合地检查，杜绝因安全隐患造成的事故发生。

（八）节水管理制度

（1）节水工作小组由园长、后勤主任、保教主任组成，下设各班分组，实行网络管理，责任到人。

（2）制订完善的节水规划，并按规划逐年实施，做好对水设备、设施、器具的整改工作。

（3）经常开展节水宣传教育，利用节水宣传周、世界节水日等多种机会，以板报等多种形式大力宣传节约用水。

（4）每位教职工都有节水及教育幼儿节约用水的责任，用水后都要管好水龙头保证无漏水现象出现。

（5）教育职工要有一水多用的意识，并加以实施。

（九）绿化制度

（1）将绿化工作作为幼儿园发展建设的重要组成部分，加强管理，不断提高园内绿化率及绿化水平。

（2）园内成立以园长为主管领导，后勤主任及有关人员参加的绿化领导小组。

（3）每年在预算内安排适当的经费专用于绿化。

（4）对园内为绿化工作做出贡献的班级和个人给与表彰和奖励。

（5）在花园式单位的基础上，教育职工及幼儿爱护已取得的绿化成果，绿地工作由专人负责，充分利用场地，扩大绿地面积，补栽补种，春季进行修剪，

冬季做好防冻。

(6) 定期向幼儿、家长及社区宣传绿化美化的意义，时时起到环境保护的教育作用，争做绿色环保校园。

(十) 空调使用卫生保荐制度

(1) 夏季26℃以下不得使用空调，使用空调时室温保持在26℃左右。

(2) 开空调时间不得超过3小时，开空调时，门窗关严，空调关闭后及时开窗通风。

(3) 开空调时教师应注意随时观察幼儿出汗等情况，根据幼儿反应以及季节、天气变化灵活使用。

(4) 幼儿午睡中应注意空调不能直吹幼儿，教师随时巡视，根据室内的温度为幼儿盖好被子。

(十一) 空调使用要求

(1) 严格按照空调使用说明操作。

(2) 室温在26℃以上方可酌情使用。

(3) 活动室与睡眠室的空调不能同时使用。

(4) 每班空调必须由专人负责保管及使用。负责人：保育员。

(5) 睡眠室空调。使用时间为11:30—14:30，其他时间不得使用。

(6) 活动室：根据幼儿的活动情况酌情使用，人离开前关好空调。

(7) 开空调的温度规定在26℃左右（可根据天气和班内幼儿的身体状况灵活调整）。

(十二) 门卫制度

(1) 严格遵守岗位职责，工作时间不得离岗。

(2) 按时打开大门，并随时关门，严防幼儿从大门走失。工作时间非正式来访要做好值班记录，不允许闲人入内。

(3) 工作时间无特殊情况不传送私人电话。

(4) 园内财产无领导批准，一律不准带出幼儿园大门，晚上静园后，要随时做好巡查工作，发现问题及时报告有关部门。

(5) 不经领导批准，不能在幼儿园代存个人物品或留宿他人。

(6) 做好报纸、刊物、文件的收发工作。

(7) 做好每日、每周、每月的环境卫生清扫和绿化美化工作。

(8) 热情接待幼儿家长和来访人员，工作时间不聊天。

(9) 熟记以下电话：

火警 119 朝阳分局 5024936转保卫科

匪警 110

朝阳教育局办公室 85851090 朝阳教育局保卫科 85851008

(十三) 热水器使用说明

(1) 合上电源开关之前，必须确定热水器的水箱已灌满水，同时整个系统应不漏水。

(2) 通电源时，指示灯亮时为热水加热状态。

(3) 当指示灯灭时，热水器加热至设定温度。

(4) 使用热水器时，喷头流水一定要避开幼儿身体，等水温适当时方可使用。

(5) 温度调节装置一般在出厂前已调制至最高温度，一般情况不用旋转调节温度。

(6) 在冬天（或周末）不用时，应把热水器内的水排空，以免热水器内结冰造成伤害。

(7) 在使用过程中如果发现异常情况，应马上停止使用并及时汇报。

(十四) 临时工管理制度

(1) 幼儿园根据园内岗位需要在条件允许的情况下合理安排临时工。凡符

合本园聘任条件的临时工聘用，由有关岗位负责人、园务会决定。

（2）临时工在聘用前3个月为试工期，双方满意签订合同。

（3）临时工在园工作期间应遵守幼儿园一切的规章制度，如有违反幼儿园规定的现象，幼儿园有权单方解除合同。因违反规定造成事故的，后果自负。

（4）临时工工资根据上级有关规定执行，并在幼儿园条件许可的情况下根据岗位和工作量来确定。

（5）临时工在幼儿园期间满3个月以上，可享受园内正式职工福利一半；一年考核合格后享受园龄补贴，每年10元。

（6）临时工如果想辞退工作需提前1个月打招呼，如违反后果自负（如造成空岗和工作损失，扣发一个月以上的全部工资）。

（7）临时工满工作一年以后，根据园内整体安排和岗位需要（岗位性质）及当时园里情况，适当安排假期轮休，最多不超过10天。

（十五）门前三包制度

（1）单位内无乱堆乱放，无乱搭乱建，无暴露沙堆、烟头、痰迹、纸屑等废弃物。

（2）设专人负责日常保洁，定期对单位周边环境进行打扫。

（3）对单位门前的违章小摊要及时通知有关部门予以清理。

（4）搞好“除四害”工作，做到无蝇、无蟑螂、无鼠迹。

（5）定期清理门前的白色垃圾，不留死角。

（十六）禁止吸烟的规章制度

（1）工作人员在单位一律禁止吸烟。

（2）幼儿园家长不得在幼儿园内吸烟。

（3）各班保育人员有义务和责任向家长及幼儿开展有关禁止吸烟的宣传教育工作，宣传吸烟及被动吸烟的危害。

（4）园内设检查员一名，每天坚持对园内公共场所进行检查和监督。

七、幼儿管理制度

（一）幼儿园主题教育活动制度

1.教师主题教学制度

1) 教师教案制度

教案的主要内容包括：主题由来—主题目标—主题网络—月计划—周计划—日计划—每周效果分析—主题后小结。另外，在备课中涵盖主题中无法完成的五大领域及其他内容。

2) 主题活动制度

（1）主题确立后，3位教师首先将主题目标和网络在主题开展前一周上交主任，并作简单设想、预成时间、活动内容、材料区域等方面的介绍。经主任审批后正式开展。

（2）活动中如各班需要组织幼儿外出活动（包括出幼儿园），应提前给主任呈报详细的书面计划，经主任签字同意后方可组织外出。

（3）教师在活动中保障幼儿积极参与，获得有益发展。

（4）学期末，进行家长评价和幼儿发展评价。

（5）晚班教师无特殊情况每日8：30—9:30进班配合主班教师的主题活动，不得离班。

凡有计划、有目的、有效地利用社区资源、社会资源、家长资源开展活动，并有一定成绩的班级、教师，给予适当的奖励。

2.各班主题活动整体材料的收集

收集要求

（1）班内：各班每个主题进行后，应将所有材料整理成袋。包括教案、目标、网络、预成计划、周计划、环境布置照片、开展的资料（照片、实物）本班主题活动后的评价等。

（2）文字工整，材料齐全，按时上交，无遗漏。

3.有关主题活动纸的家长工作要求

- (1) 向家长介绍主题由来、目标及配合的工作。
- (2) 合作方式：书面、家长会、家长园地、参与组织、调查等。
- (3) 发挥家长潜能，给家长参与主题活动的机会，各班有家长资源分类登记表。

(4) 家长是各班主题开展的参与者与监督者，参与对教师、幼儿的评价工作，有权力反馈本班活动情况，并提出建议。月工资与家长工作适当相挂。

4.保教主任的要求

(1) 资源管理部门保教主任要加强对教研组长和班长的指导，发现问题要及时指导并有书面记录。

(2) 保教主任认真批改各班主题活动的目标与网络，并提出有关主题开展的建议。

(3) 平日掌握全园各班主题开展的情况，及时给与指导。针对各班主题，有重点地深入了解、评价活动，对一些青年教师、骨干教师所开展的主题活动可做连续的观摩与指导。

(4) 负责收集各主题游戏最后资料的整理工作。

(二) 幼儿园主题教育活动教学安全制度

1.班级教育活动实行谁组织谁负责的原则。

2.班级保教人员必须按照“幼儿园一日工作规范”要求操作，长期、经常性地对幼儿进行常规安全教育，文明说话、文明做事、文明交往，每个活动前提出活动要求，活动后有小结，活动前后清点人数，以防幼儿走失。

3.教师不得指导幼儿开展有危险性的活动，幼儿要听从教师指导，学会正确的运动技术和自我保护方法。

4.在户外活动中，教师有组织和指导的责任，保育员有指导责任，因组织指导的过错造成幼儿身体伤害的事故保教人员要负责任。

5.凡出现受伤情况，应及时送往医院，并及时向园长汇报。

(三) 幼儿园管理权利运行图 (见图1-图37)

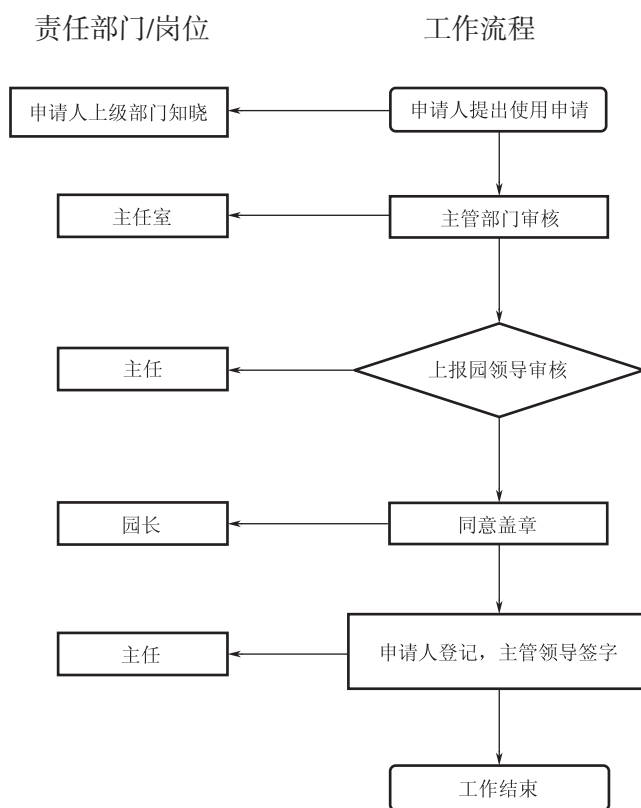


图1 单位印章管理

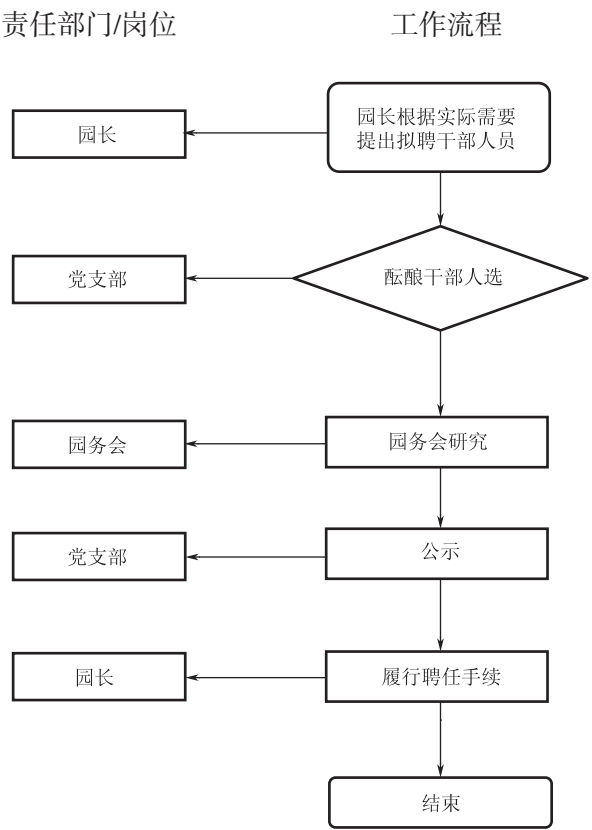


图2 重要干部任免工作

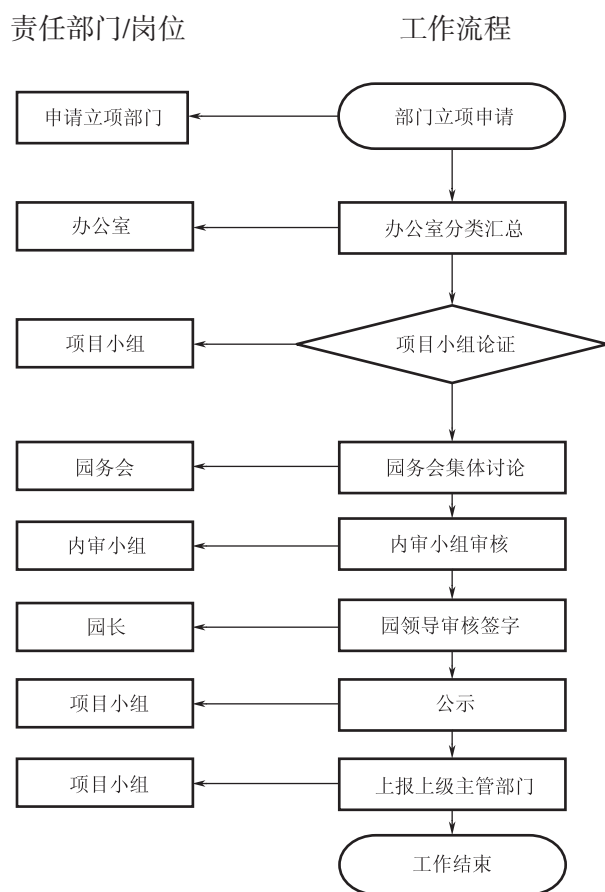


图3 重大项目立项

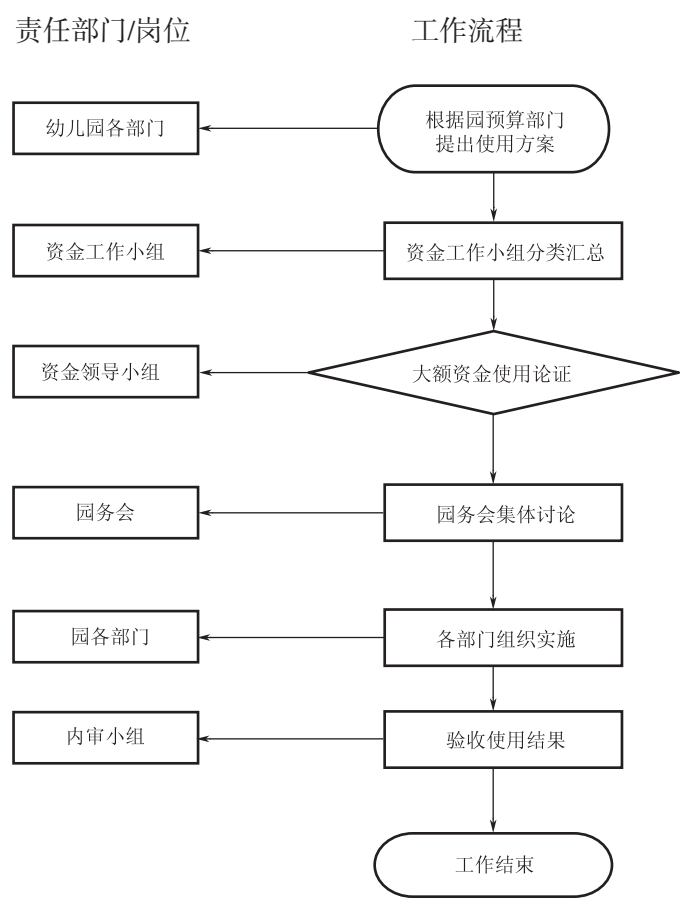


图4 大额资金使用管理

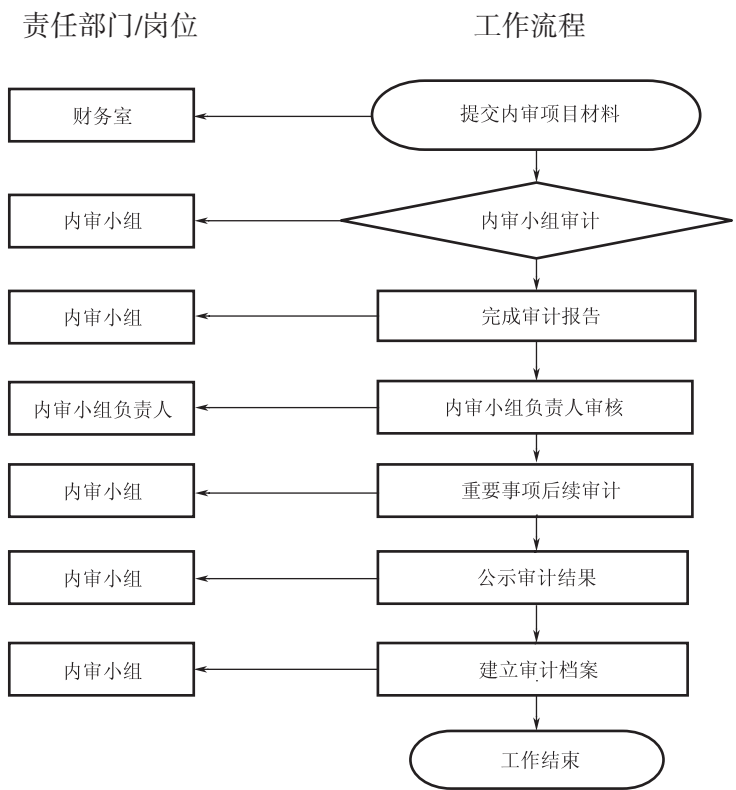


图5 内审工作管理

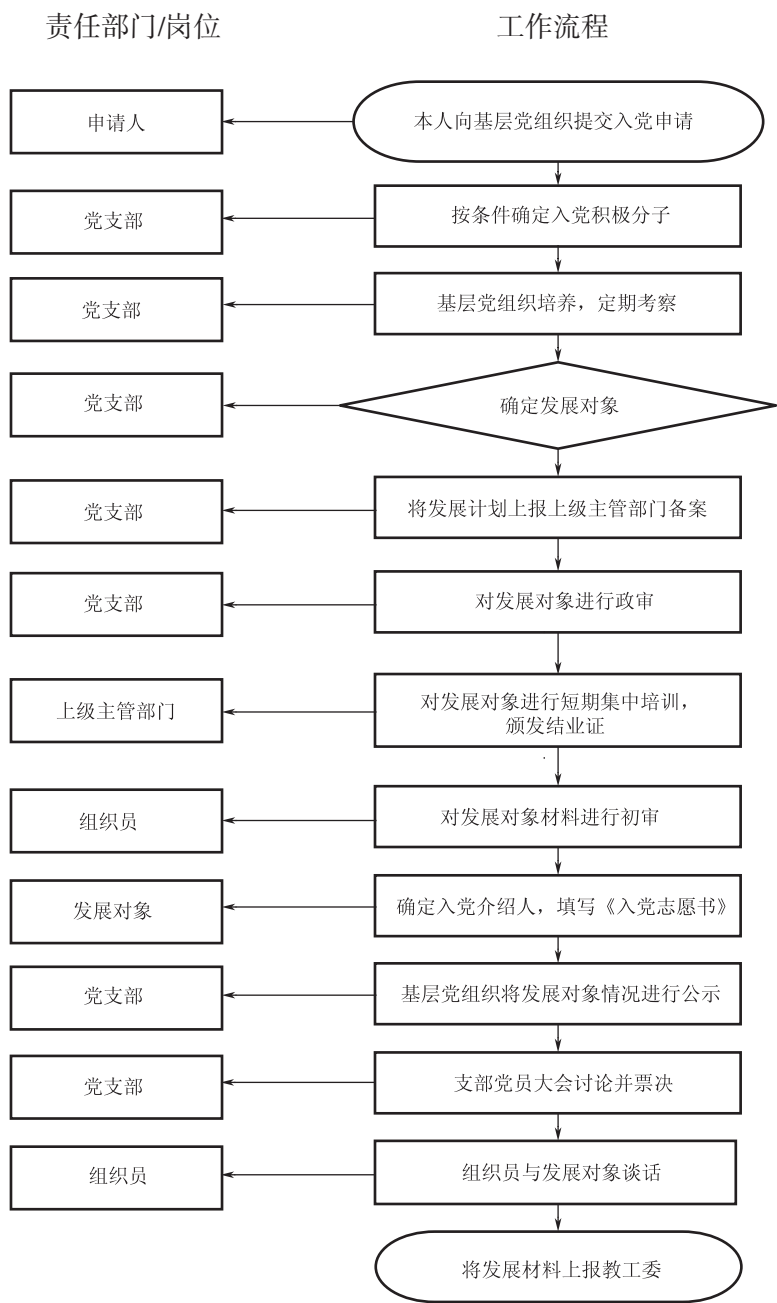


图6 发展党员

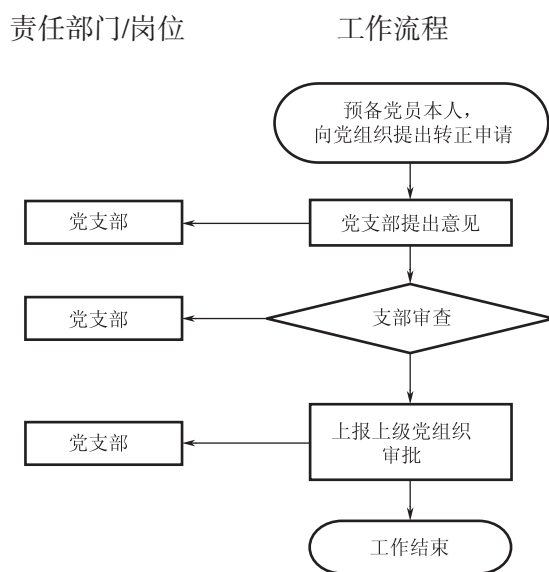


图7 党员转正

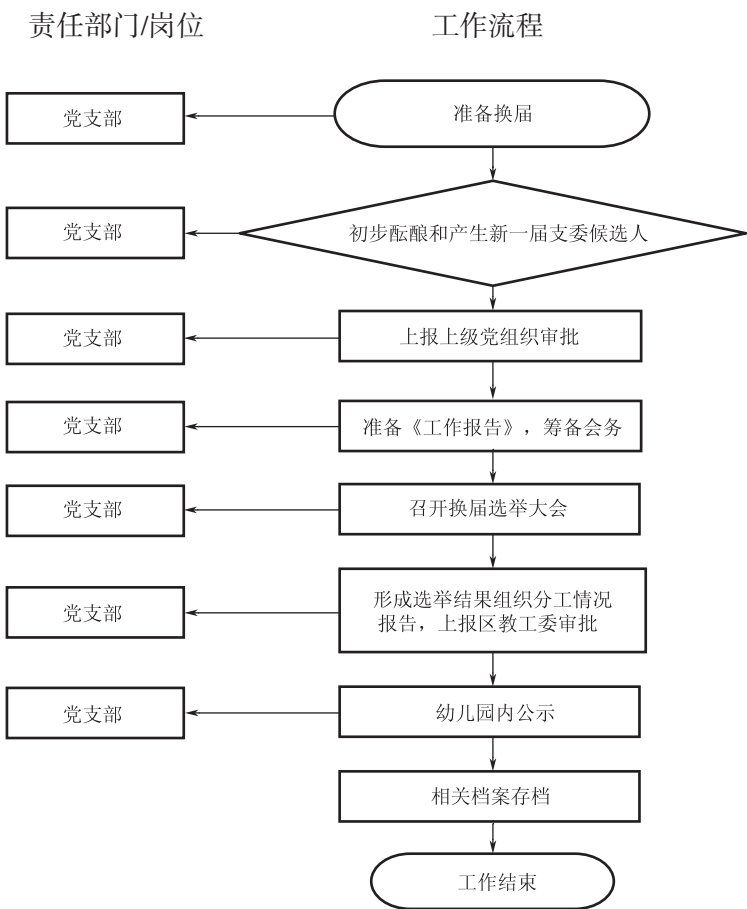


图8 党组织换届

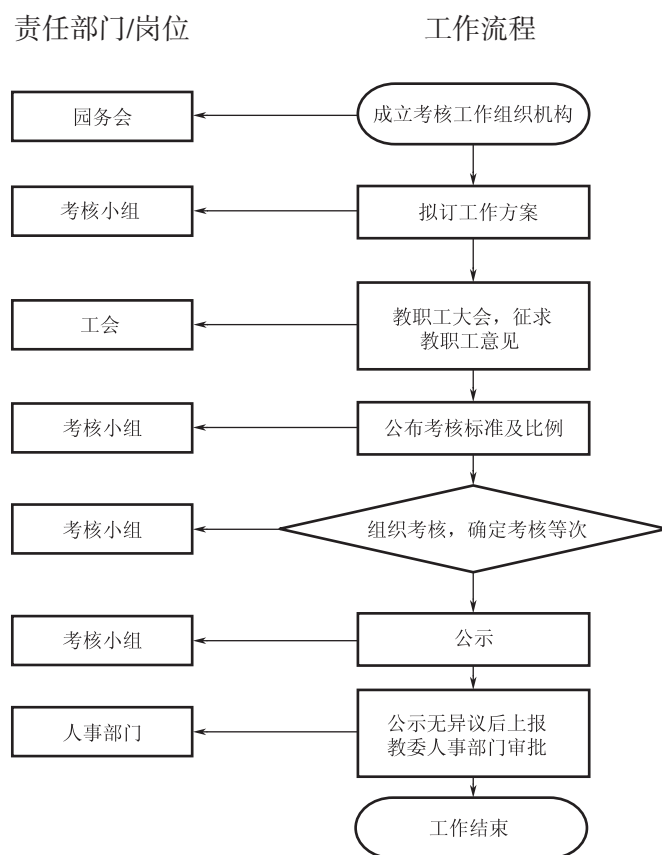


图9 干部考核

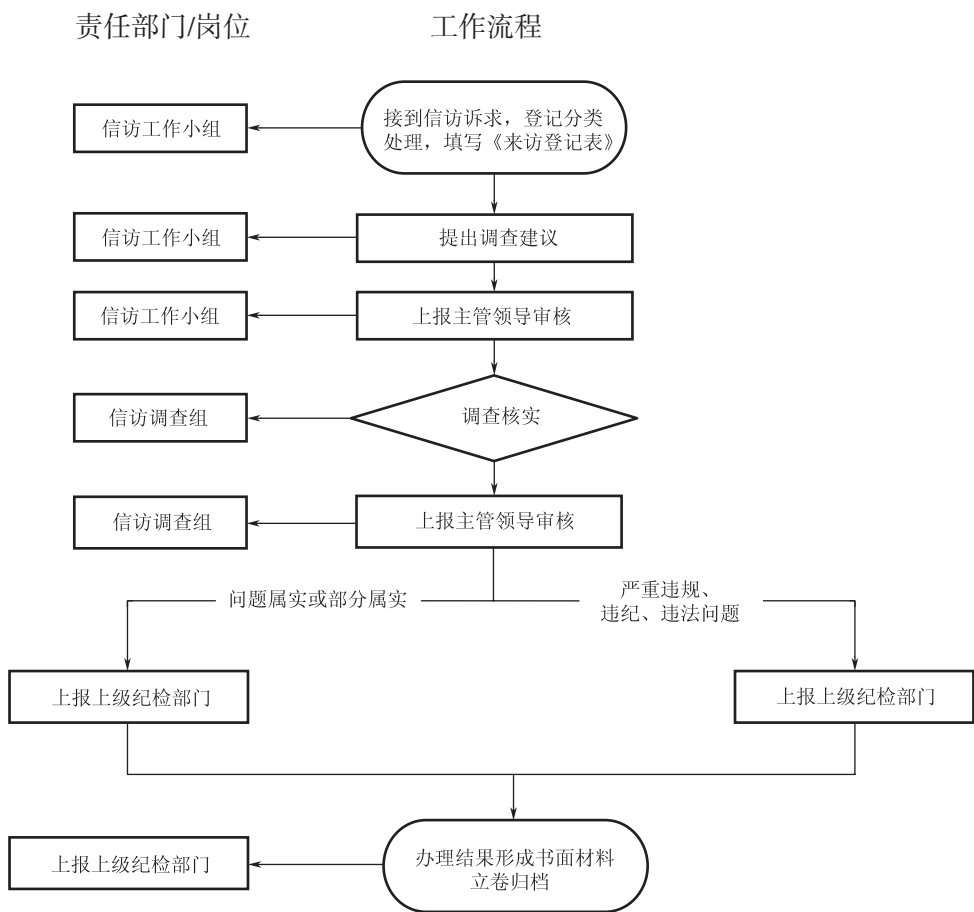


图10 信访工作管理

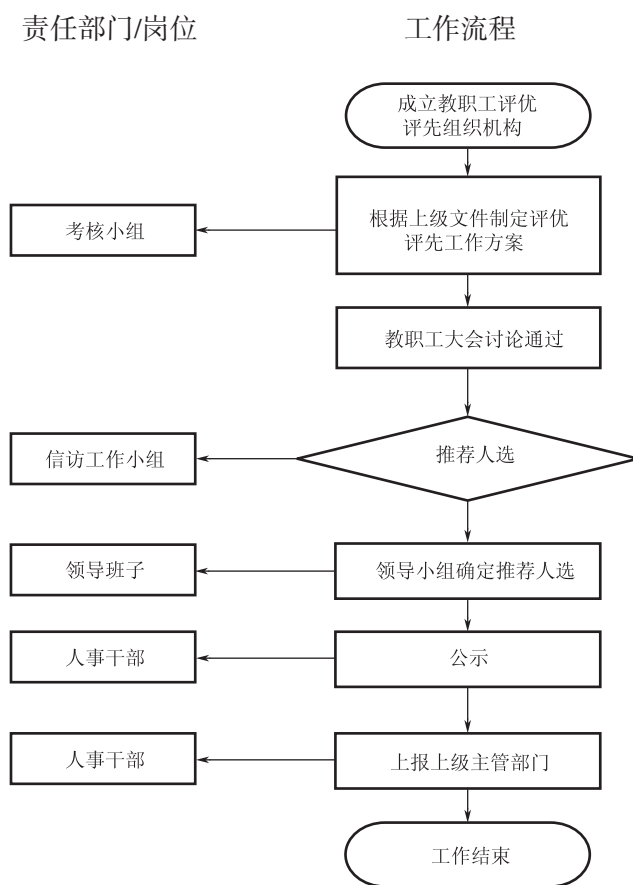


图11 党员、团员、会员评优、评先工作

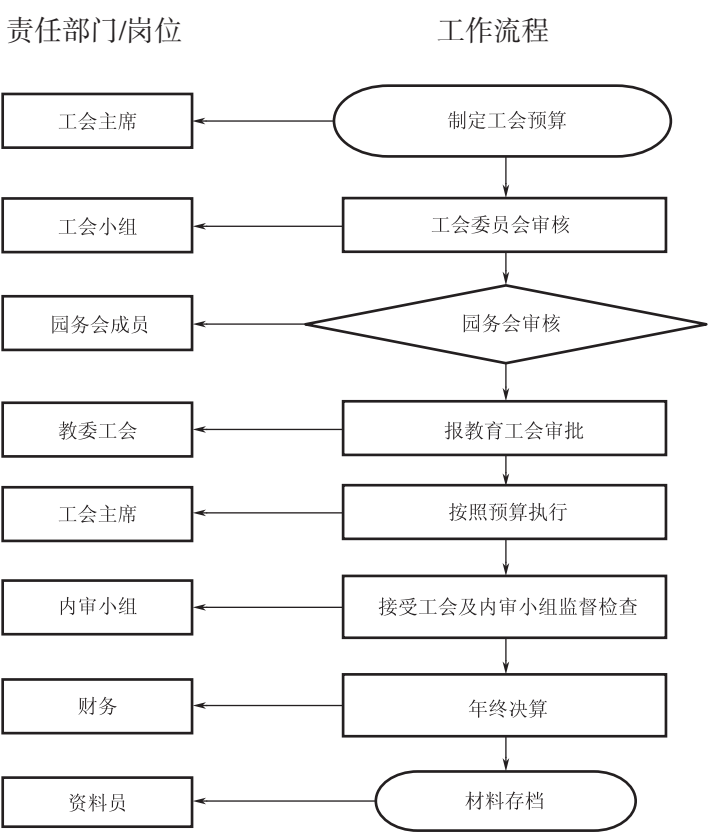


图12 工会经费管理

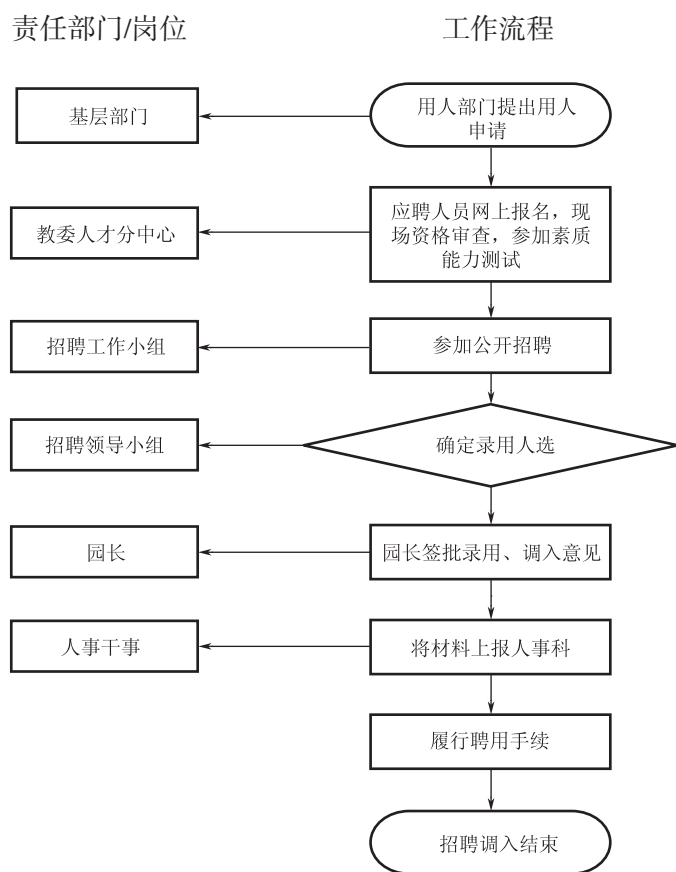


图13 教职工招聘和调入

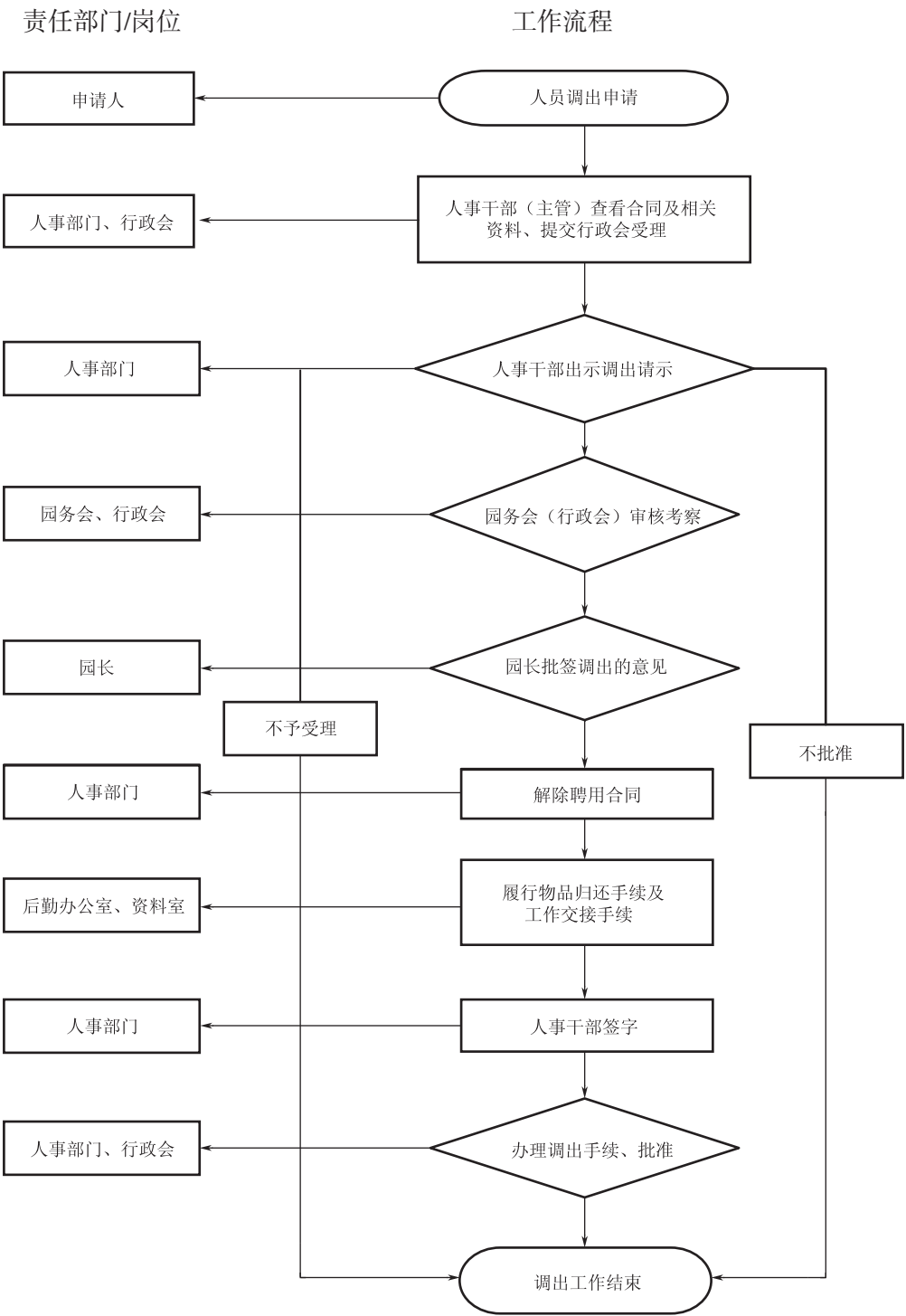


图14 教职工调出

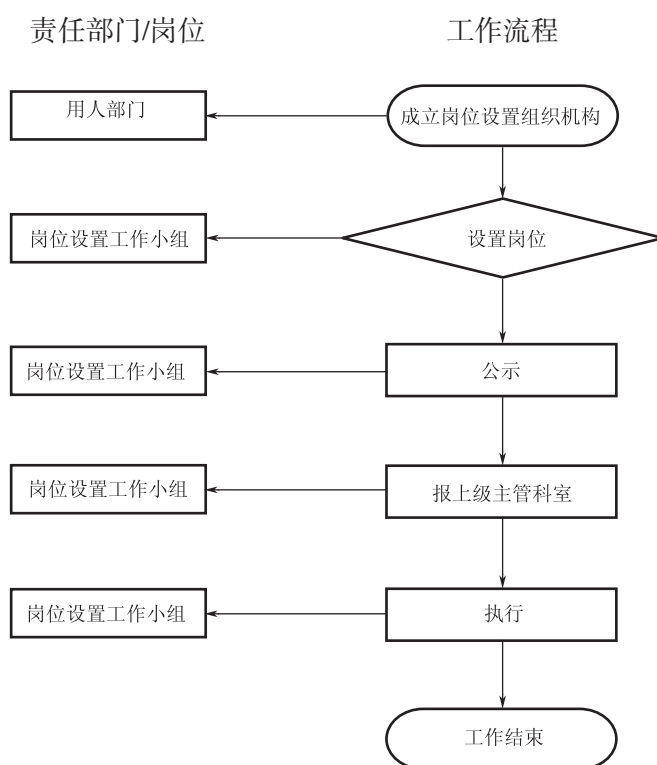


图15 岗位设置

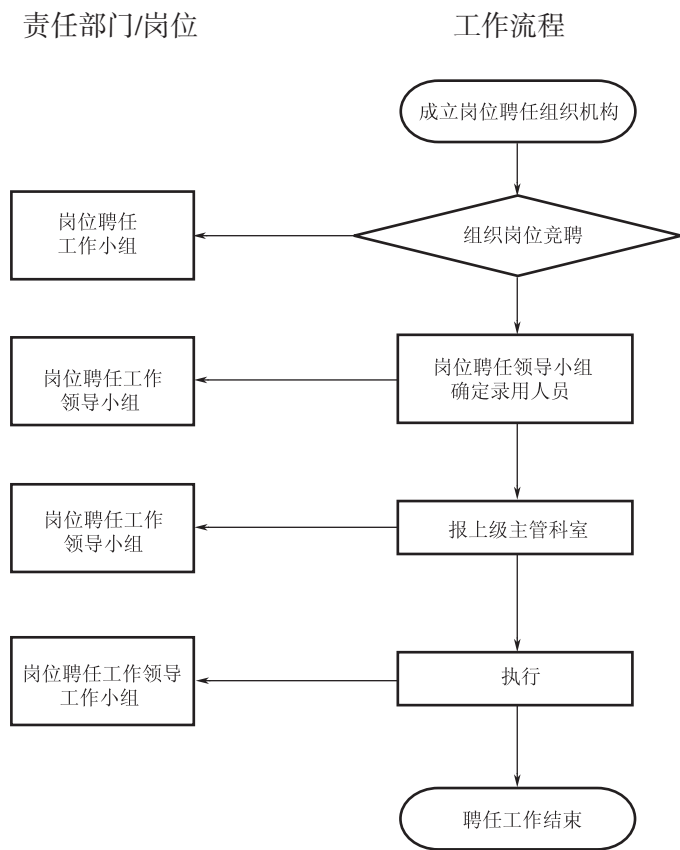


图16 岗位聘任

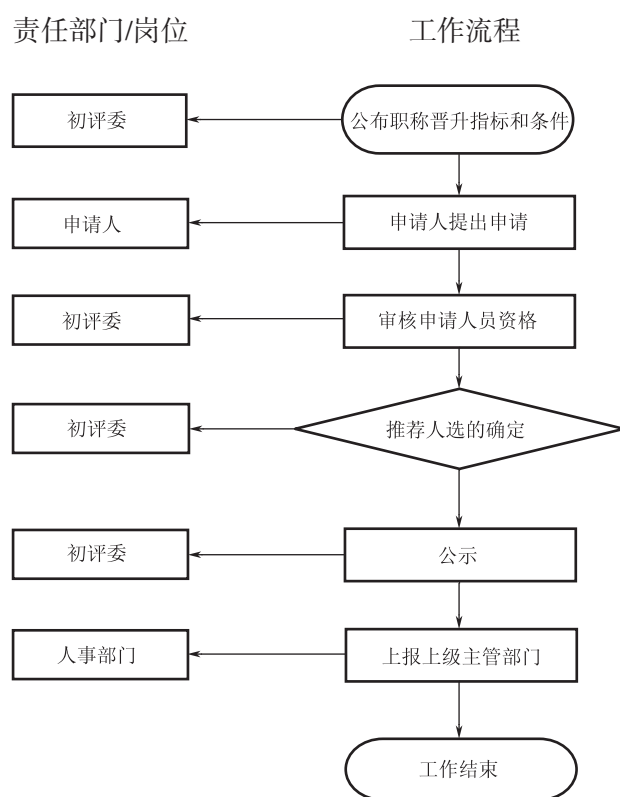


图17 教师的职称评定

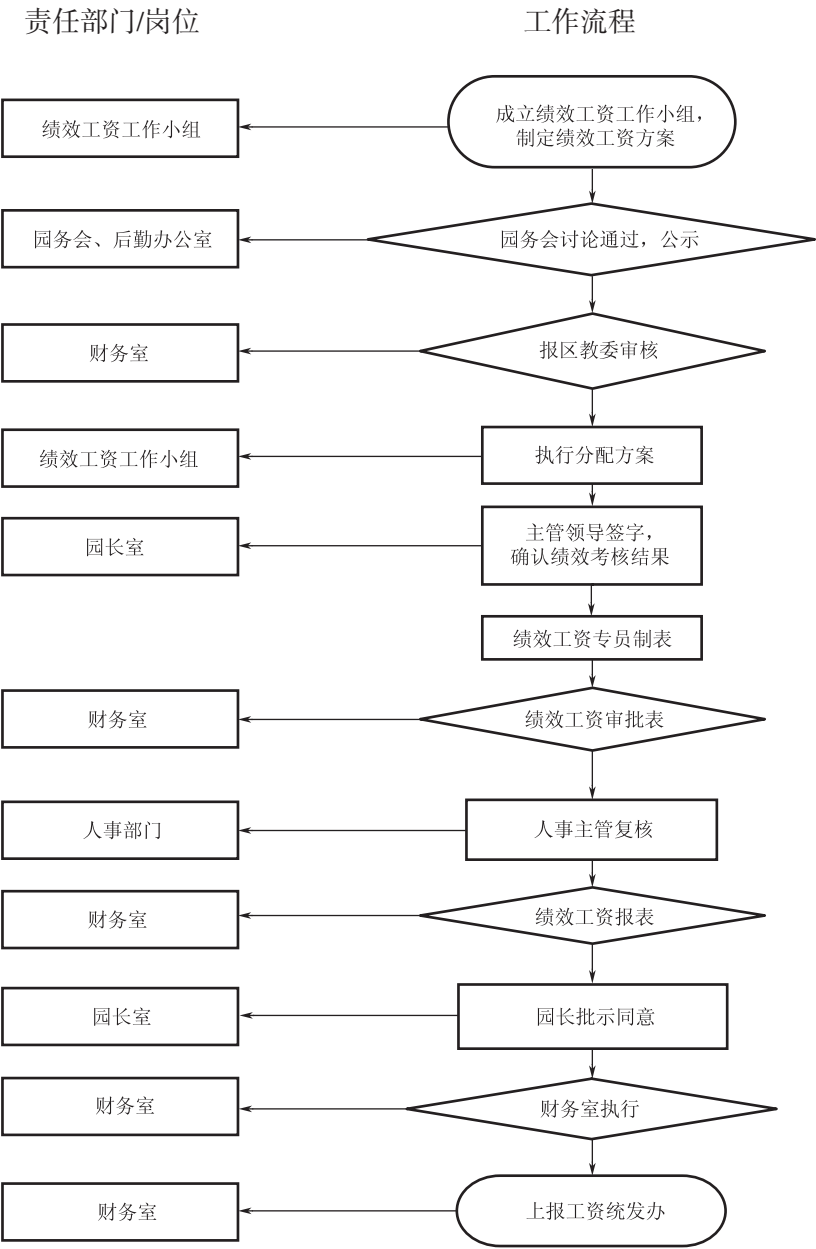


图18 绩效工资分配

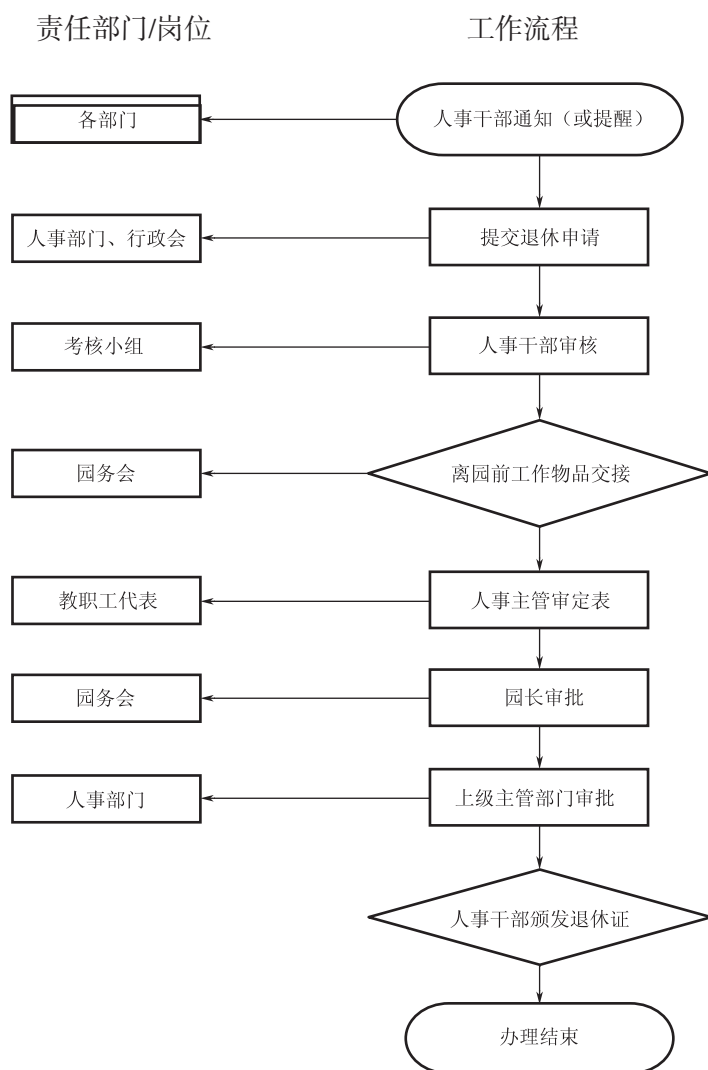


图19 退休手续办理

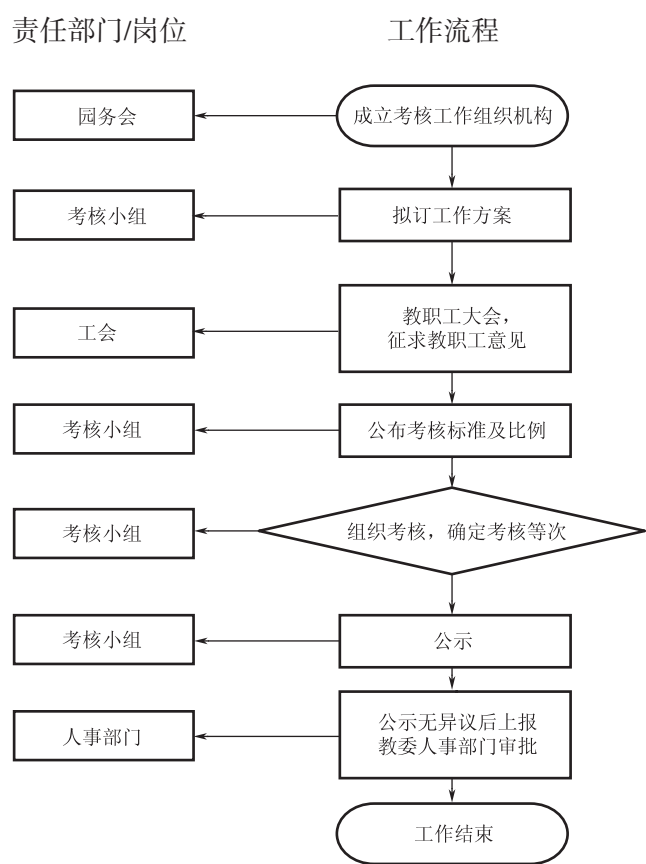


图20 教职工考核

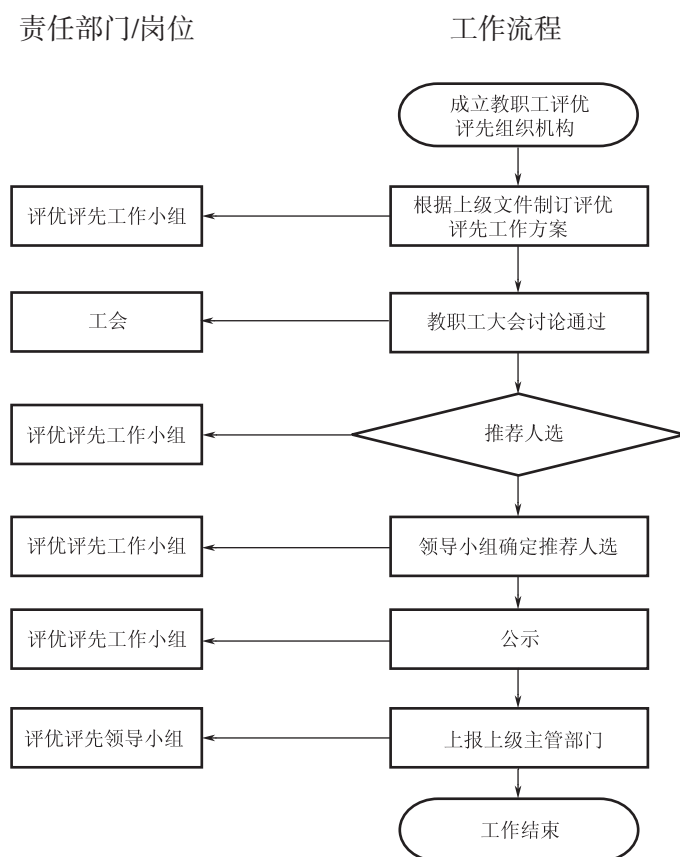


图21 教职工评优、评先工作

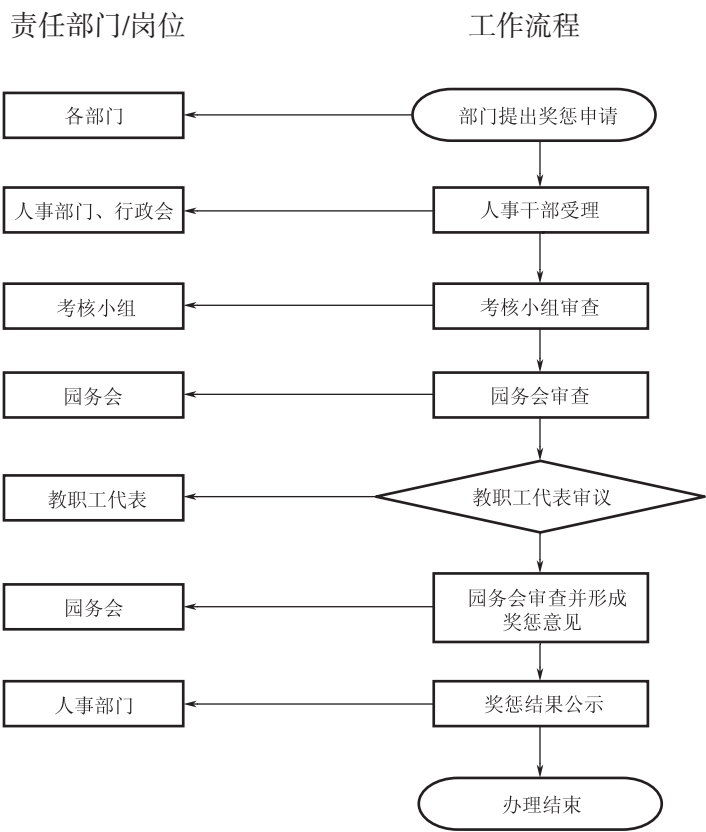


图22 教职工奖惩

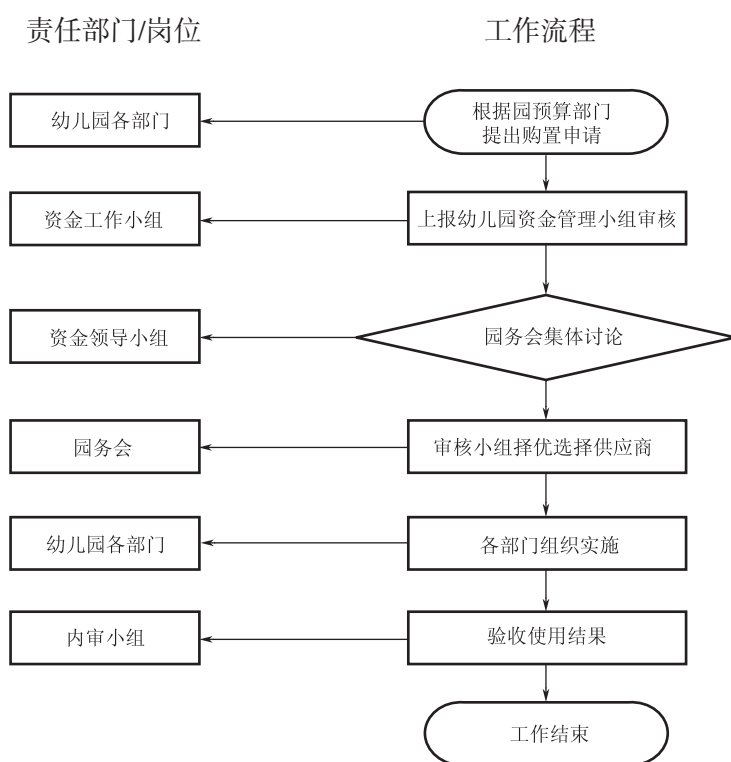


图23 资产购置管理

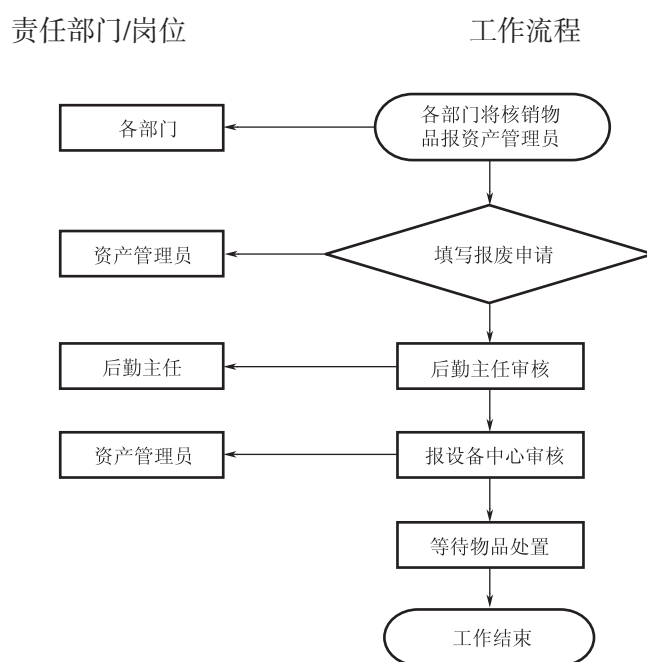


图24 资产核销管理

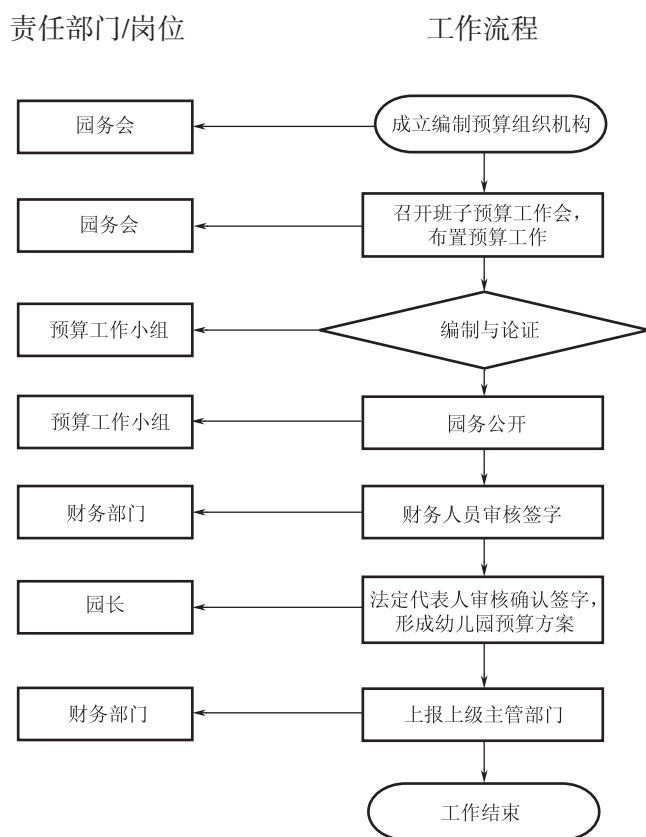


图25 编制预算

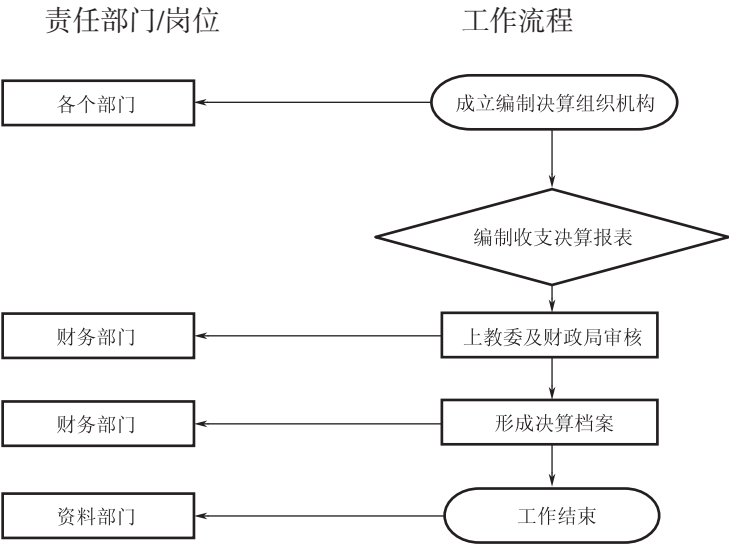


图26 编制决算

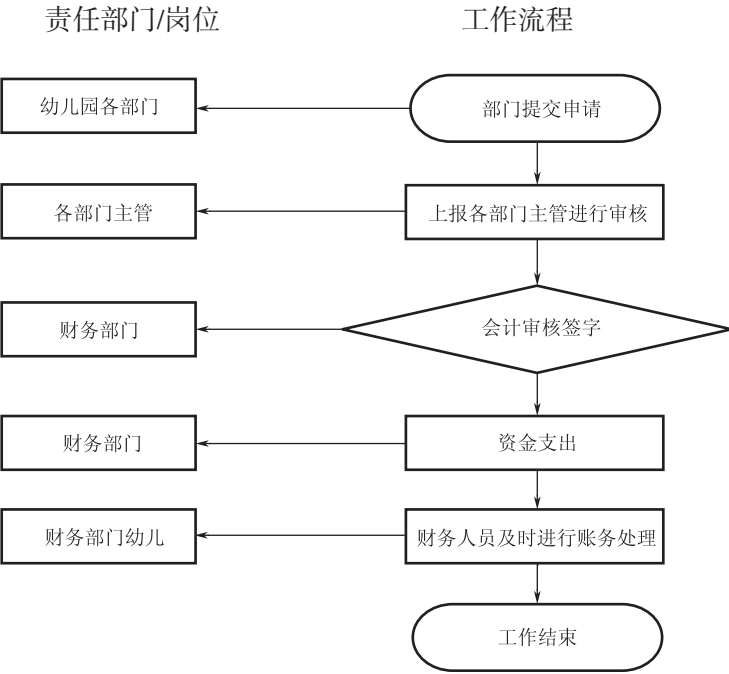


图27 幼儿园经费使用审批管理

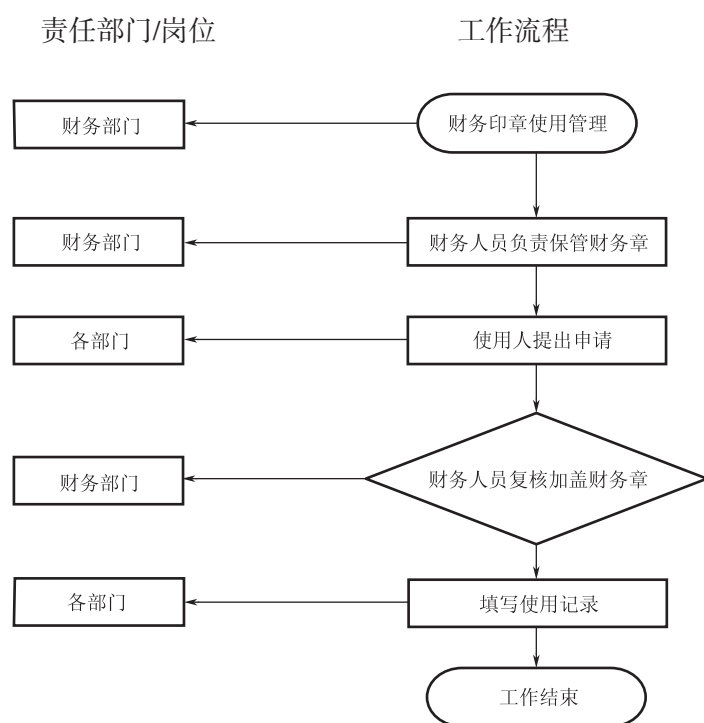


图28 财务印章管理

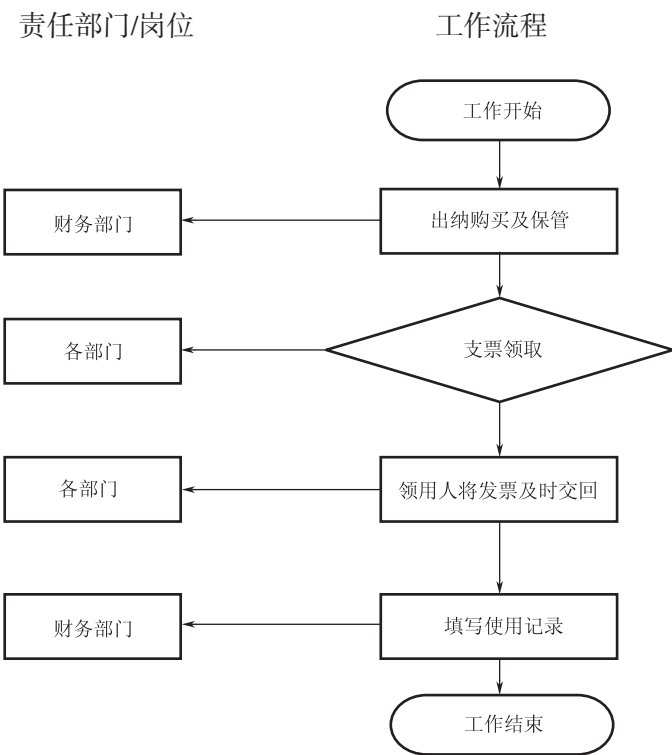


图29 支票管理制度

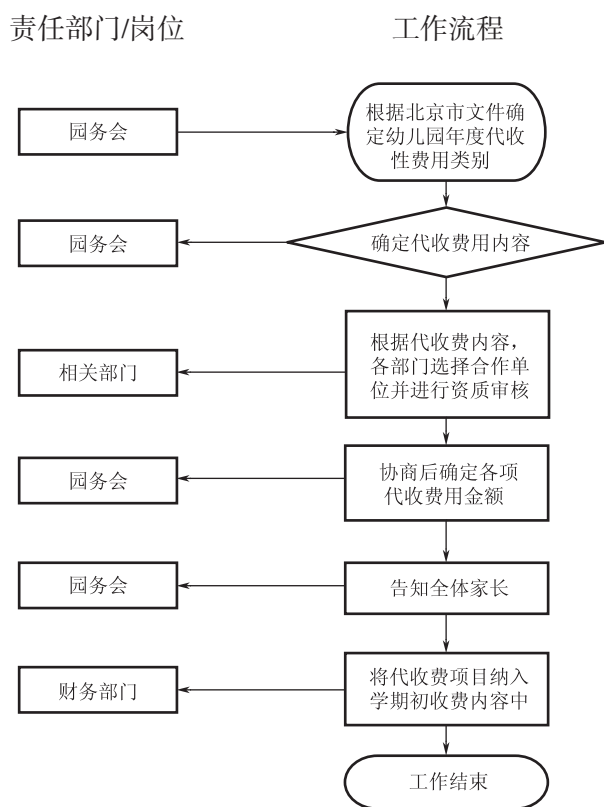


图30 代收性收费管理

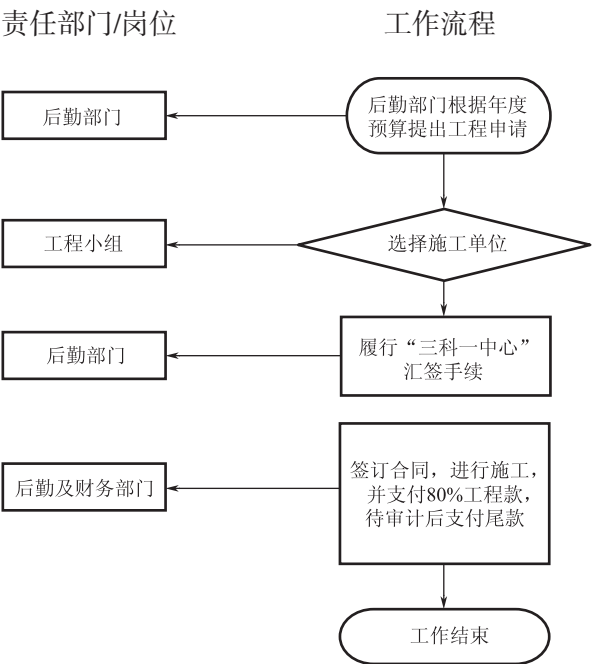


图31 幼儿园基建维修管理

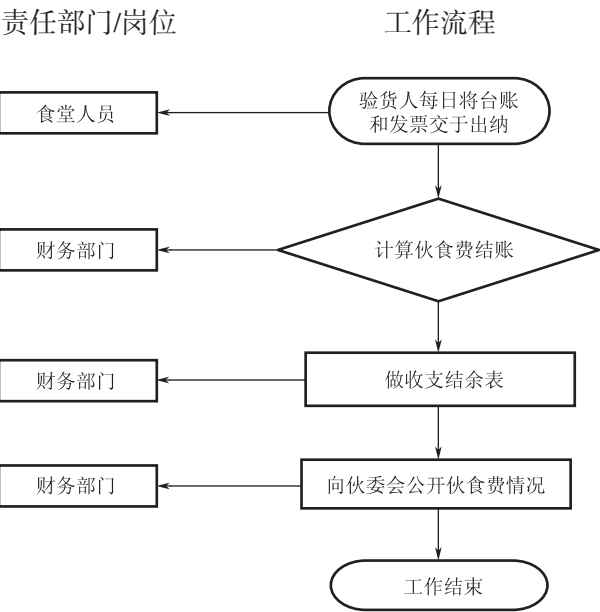


图32 伙食费内部监督制度

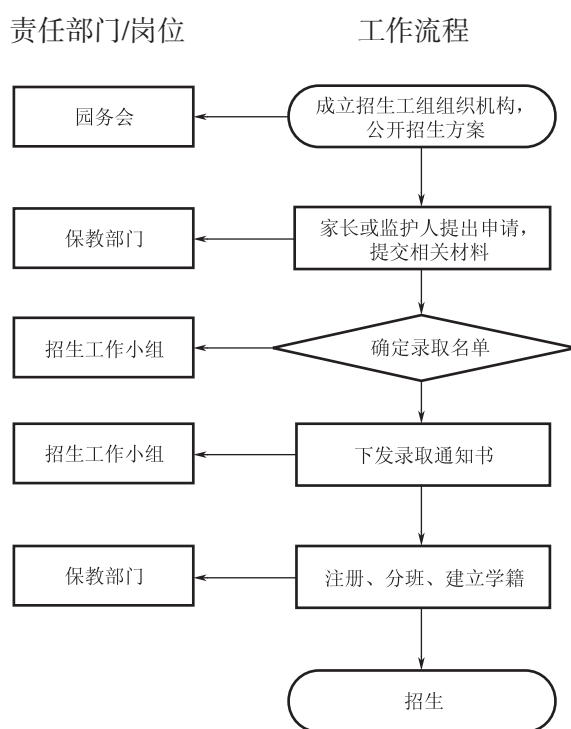


图33 幼儿园招生管理

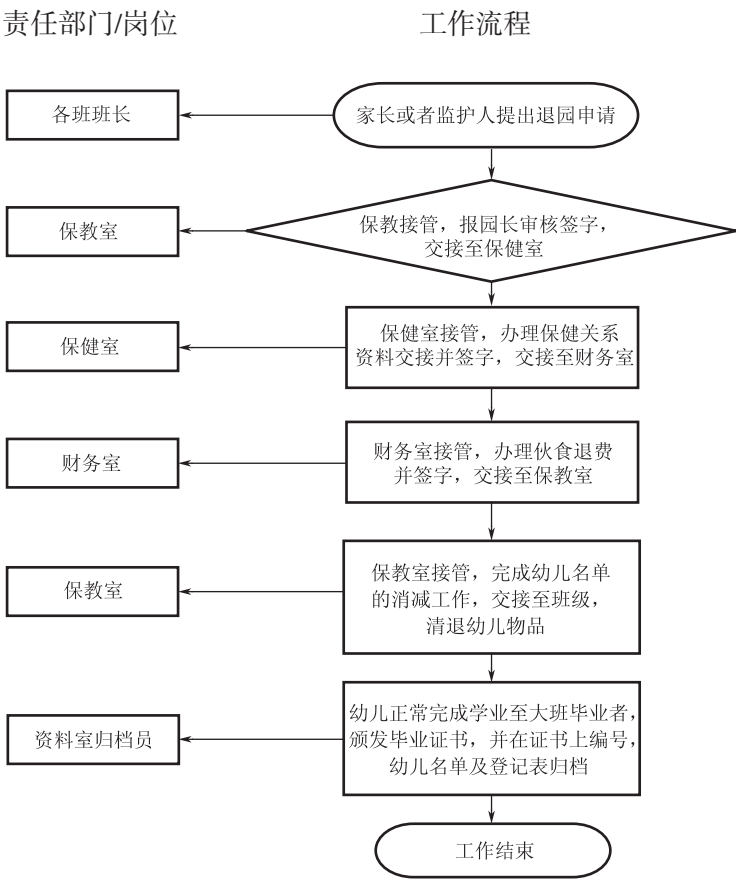


图34 退园、毕业管理

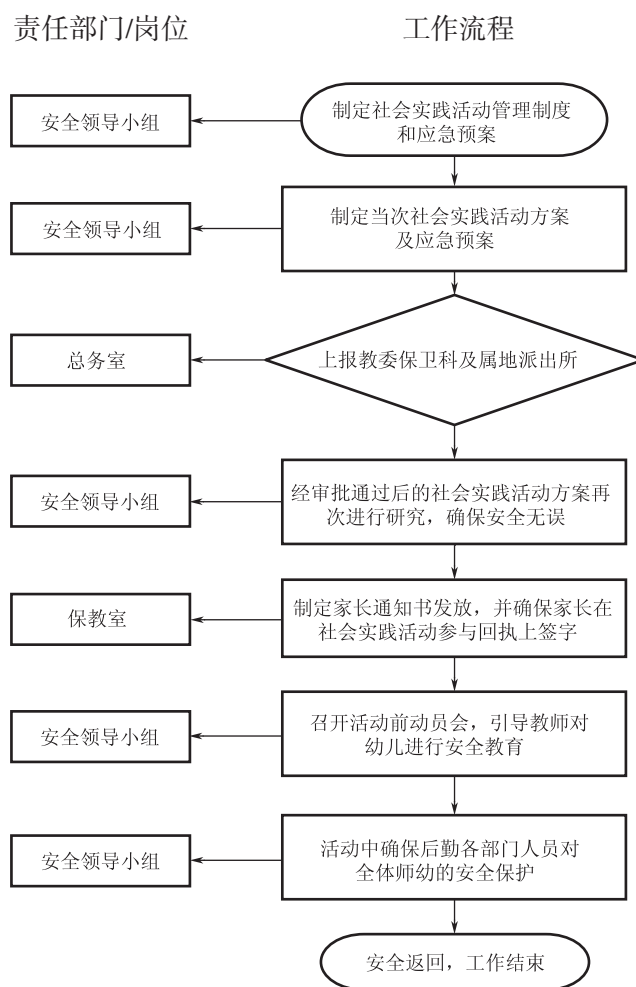


图35 社会实践活动管理

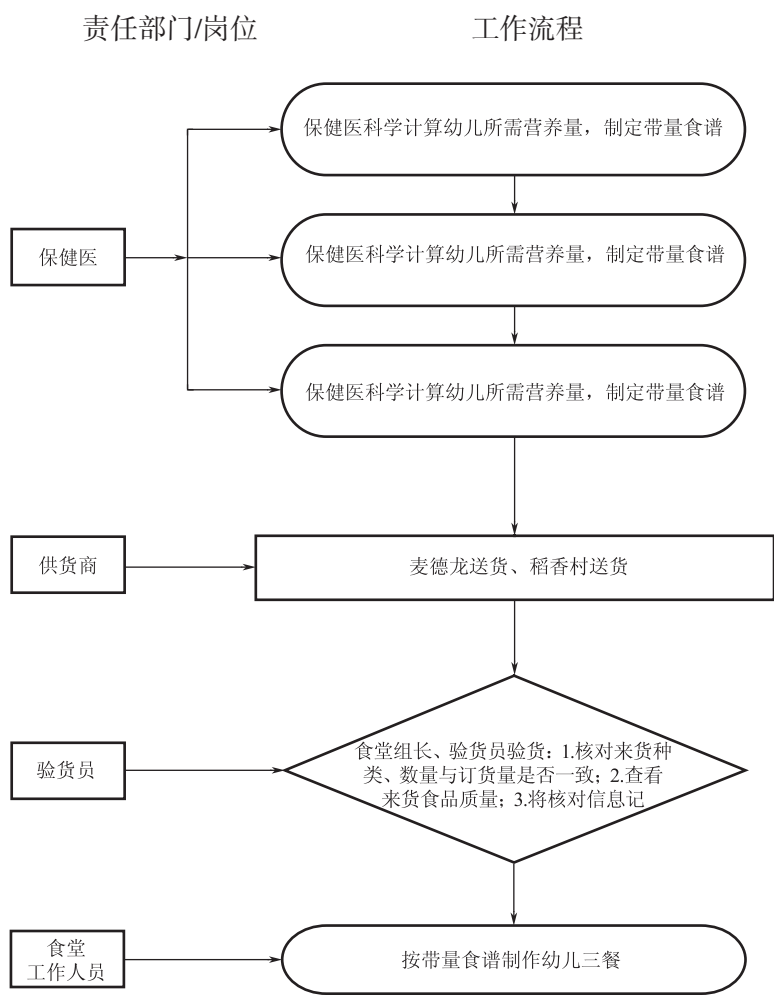


图36 食堂管理

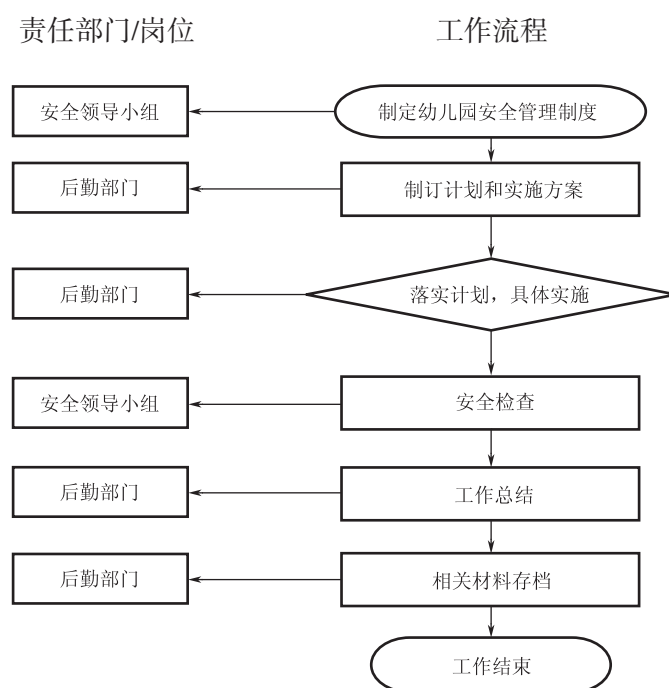


图37 幼儿园安全管理



第二节 幼儿园中层干部管理工作常规建构

一、概述

幼儿园中层干部管理常规是对幼儿园各项工作的基本要求，落实干部管理常规是幼儿园各项工作正常开展的有力保证，只有了解教职工的工作情况和细节，才能发现每位教职工的闪光之处。

幼儿园中层干部管理常规是幼儿园管理的常规工作，幼儿园的中层管理干部一切工作必须服从常规，从管理常规要质量。俗话说：不积跬步无以至千里。把日常常规工作做扎实、做细致，是保障幼儿园质量的前提。

二、幼儿园中层干部管理常规建构的意义

建立科学合理的管理常规，加强中层干部管理，最大限度地挖掘每名中层干部的潜能，充分调动中层干部的工作积极性、主动性和创造性，全面完成工作任务目标，逐步建立起一支廉洁、高效、精干的干部队伍，创设上下努力营造一种“风清气正、和谐、奋进”的工作氛围，结合工作实际，制定中层干部工作常规是十分必要的。因此幼儿园加大常规管理及检查力度。通过常规检查，及时了解教职工在工作中存在的经验和不足，及时查找和克服存在的不足，扬长避短，对提高幼儿园各项工作质量。

三、幼儿园中层干部管理工作常规内容

（一）保教主任工作常规

● 学期初

1. 常规工作

(1) 制订、完善幼儿园保教工作计划，明确幼儿园保教工作重点。督促各班级制定好各种工作计划，理清学年工作思路。

(2) 安排、调整、完善各部门人员岗位及职责。

(3) 召开班长会，讨论保教工作计划，听取教师的希望、建议和意见。

(4) 把好开学保教质量关。

①召开新生家长会，介绍幼儿园情况，介绍新学期班级工作目标、幼儿发展目标、教育重点及家长配合要求等。

②检查指导班级环境创设，迎接开园。

③指导班级细致做好新生的家访工作。

(5) 新教师岗前培训，教案的书写、观察记录的书写、家长工作等内容。

2.教科研工作

(1) 请有关专家讲座，将理论学习与教学活动结合起来，帮助教师理清五大领域的核心价值。

(2) 指导各班教师科学合理设置活动区域，要保证幼儿游戏的质量和数量，丰富游戏材料，做好幼儿发展评估工作。

(3) 结合教育教学问题确定业务学习的内容和形式。

● 学期中

(1) 每周不少于16课时督导检查班级工作。

(2) 听取班级汇报月工作重点（任务）完成情况和进度，提出指导意见。

(3) 隔周进行培训学习、业务学习。

(4) 布置、检查部门专业技术考核及具体参与实施。

● 学期末

(1) 组织各班组进行学期总结。

(2) 完成保教工作总结。

(3) 组织编辑各类经验论文集。

(4) 协助园长召开教代会，讨论、通过全园工作计划、工作制度、奖惩细则。

（二）教科研主任工作常规

● 开学前

- （1）了解教师情况及各班幼儿情况。
- （2）了解教师工作中的困惑，并查阅解决教师困惑的相关资料。
- （3）根据本年龄班教师的共同困惑与需求收集相关培训资料。

● 学期初

- （1）根据保教计划制订教研计划。
- （2）公布教研计划，讨论、调整、完善教研计划。
- （3）协助保教主任指导各班级制订好各项工作计划。
- （4）协助保教主任把好开学质量关。

①召开家长会，介绍新学期班级工作目标、幼儿发展目标、教育重点及家长配合要求等。

②发放、收集、分析家长调查问卷。

③进行有关教研培训工作。

④结合教科研内容指导各班环境创设及区域划分科学合理。

- （5）组织教师进行幼儿发展评价测查、分析、评估。

● 学期中

- （1）每周对青年教师指导不少于两次。
- （2）每两周参与组织教研活动一次。
- （3）每月结合教研情况进行考评、汇总。
- （4）每月引领班长组织家园互动活动。

● 学期末

- （1）组织各班组进行幼儿发展评价测查、分析、评估。
- （2）参与教师评优、考核活动。
- （3）引领教师进行专题研究总结。
- （4）进行教科研档案的整理工作。

- (5) 收集、汇总资料归档。

(三) 后勤主任工作常规

● 开学前

- (1) 购置、发放本学期幼儿生活用品及劳保用品。
- (2) 根据全园工作计划制订部门工作计划。
- (3) 组织安全小组进行安全检查,对园所设备等及时进行维修。
- (4) 做室外环境绿化、美化工作。

● 学期初

- (1) 核对新学期幼儿名册,上报人事信息。
- (2) 落实各岗工作常规。
- (3) 研究确定后勤人员工作质量考核的时间、内容及方法。
- (4) 为新入园幼儿制作门禁卡。
- (5) 进行安全讲座,提高教师的安全意识。

● 学期中

(1) 除进行常规工作外,定时召开后勤人员例会,检查工作计划的执行情况;检查一次财务预算执行情况,根据实际问题及时调整和申报,及时检查幼儿园的大型玩具。

- (2) 进行各种安全演习活动,提高幼儿和教师的安全意识。
- (3) 进行幼儿园环境的调整,美化幼儿园的环境。

● 学期末

- (1) 做后勤工作总结。
- (2) 后勤人员工作质量考核。
- (3) 维修房屋、场地。

● 假期

- (1) 维修设备、家具、电器。
- (2) 购置各部门所需物品。



（四）保健主管工作常规

● 学期初

- （1）依据《北京市托儿所、幼儿园卫生保健工作常规》制订本学期卫生保健工作计划。
- （2）完成本学期新入园幼儿健康体质测查工作，并完善记录。
- （3）完成本学期保育员及食堂人员的工作培训。
- （4）统筹部署本学期各月工作。

● 学期中

- （1）按本学期卫生保健工作计划完成班级、食堂相关培训及考核。
- （2）根据《北京市托儿所、幼儿园卫生保健工作常规》要求开展保健工作。
- （3）各相关工作的检查及抽查，对结果进行分析、总结。
- （4）按时完成体能、体检等各项幼儿生长发育检测工作，及时完成数据录入、报表分析，保证测试率。
- （5）积极配合园所完成园所所需工作。

● 学期末

- （1）依据本学期计划完成卫生保健工作总结，分析优缺点以促进下学期工作。
- （2）整理本学期所有工作资料，分类装订、入档。
- （3）做好假期工作安排。

第三节 幼儿园中层干部科学管理评价体系的建构

一、概述

干部考核评价是干部工作的指挥棒。建立幼儿园中层干部的考核评价体系是培养好幼儿园中层干部的重要环节。习近平总书记指出，“概括起来说，好干部要做到信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁。”幼儿园应以此着眼，立体建构中层干部的考核评价体系。

幼儿园中层干部考核评价工作既是衡量干部工作成效的风向标，更是激励干部奋发有为的助推器。为此，必须立体建构幼儿园中层干部考核评价体系，形成以实绩为主的内容考核指标体系和上下联动、左右结合的立体评价操作体系。在考核评价的路径选择上应做到合理设置程序，科学合成评价结果，强化结果运用，从而实现设计程序的有效性，最终达到考核评价应有的效果。

二、幼儿园中层干部科学管理评价的意义

幼儿园中层干部科学管理评价，可以激励管理干部、教职工，促使其在定位自己的工作目标时与幼儿园整体发展目标相一致，从而促使其提升工作能力和综合素养，使其充分发挥自己的潜力。同时，可以确保幼儿园整体高效执行，成为服务战略性目标的管理工具。

1. 为决策服务

决策是管理的重要职能，决策的对错直接影响组织的管理水平。评价是对幼儿各方面工作的判断，判断离不开对事实的分析，管理者必须根据评价标准对幼儿园工作进行考察，收集资料，进行定性与定量、静态与动态、阶段于全过程的分析。通过评价，管理者有了更深层次的认识，同时也为管理者积累了制定目标的经验，这些经验有助于管理者确定新的目标。

2.有利于提高幼儿园管理的科学化水平

通过定期全面的评价,可随机发现幼儿园工作的进步与不足,了解工作的薄弱点,或管理不到位的地方,及时加以调整,确保管理工作沿正确的方向运行。借助评价机制,有利于干部有的放矢地做出正确的决策,推动管理水平朝着整体优化的方向发展。

3.有利于提高幼儿园整体质量

幼儿园的评价包括方方面面,既有前勤部门保教、教科研、教师、幼儿等管理,又有后勤部门保健、财务、资料等的管理。加强对中层干部的评价,一方面提升了管理的科学化水平;另一方面通过中层干部对各部门的有效评价,提升了各部门的质量。最终,使得幼儿园的每个人各司其职、各司其责。因此发挥好评价的作用能够促进幼儿园整体质量的提升。

三、评价的具体内容

幼儿园中层干部的考核内容指标。德,主要考核干部坚持政治方向、全局观念、维护幼儿园大局,坚持执行民主集中制等情况。能,主要考核干部政策水平、创新能力、组织协调能力、业务能力以及科学决策、依法办事、推动发展等情况。绩,主要考核干部履行职责成效、解决复杂问题和矛盾等情况。勤,主要考核干部精神状态、工作作风、工作到位以及教育教学改革、科学研究、管理效能、服务质量、安全稳定等目标任务完成情况。廉,主要考核干部廉洁自律和落实党风廉政建设责任制等情况。通过对考核评价结果的正确运用,真正做到赏罚分明,发挥好考核评价的风向标和导向仪作用,使广大干部感到有责任、有压力、有危机。作为领导干部品行、业绩、能力、日常表现的重要内容存入本人档案。只有这样,才能推动干部队伍建设上水平,才能为幼儿园事业发展提供坚强的组织保证。

部门评价。中层干部针对主管部门细化评价内容,每月有重点地进行评价,既有常规评价又有重点评价。在过程中,注重以人为本,民主参与,保障评价的全面性、科学性。

四、评价量表

（一）幼儿园中层干部管理评价表

1.保教主任

保教主任月工作考核表

时间： 年 月

姓名：

项目	重点评价内容（每一项总分5分）	自评	园长评
德	1.尊重领导、幼儿、家长、同事，与家长、教师讲话时有礼貌		
	2.无任何违反职业道德、劳动纪律的行为及问题		
	3.与同事关系融洽，有良好的沟通和协调能力		
能	履职能力	1.认真、规范保教计划，认真执行、落实工作计划	
		2.在规定时间内协调各部门做好师幼安全、教育教学管理及研究、家长工作、大型活动、归档等工作	
		3.能根据幼儿园整体安排，按时、按质、有条不紊地组织实施各项活动	
		4.每周深入班级不少于16小时，检查工作有落实、有效果、有记录	
	业务能力	1.保教工作管理常规科学规范，协调、组织各项工作	
		2.每周认真批阅教师备课、观察、反思，提出有一定理论高度的指导意见、建议，效果良好	
		3.每月隔周组织业务学习，教师水平有明显提高	
		4.及时了解教师教育行为并指导教师转变观念，提供有效的方法策略	
		5.每月做好教师业务档案、继续教育档案整理、各种活动进展等归档管理工作	
	勤	1.积极参与政治、业务、教研等各种学习活动，并主动发言，提升自身素质	
		2.克服困难，积极工作，不等不靠。能主动协助各部门做好各项工作	
	考勤	全勤（ ） 事假（ ） 病假（ ） 迟到（ ）	
		加班（ ）小时 早连班（ ）小时	

续表

项目	重点评价内容（每一项总分5分）			自评	园长评
绩	1.按时按质做好本职工作，认真完成上级主管部门交给的各项任务，效果良好				
	2.教师工作积极主动，教育教学、研究秩序井然，效果良好				
	3.教师对培训工作满意，教师专业获得发展				
	4.家长对教育教学工作满意，反馈情况良好				
廉	1.能够廉洁自律，自觉落实党风廉政建设责任制				
	2.无收受协作单位、家长、教师各类礼品的行为				
月评分					
工作小结	对本月工作的评价及措施	成绩			
		不足			
		措施			
本人签字：				园长签字：	

2.教科研主任

教科研主任月工作考核表

时间： 年 月

姓名：

项目	重点评价内容（每一项总分5分）			自评	主任评
德	1.尊重领导、幼儿、家长、同事，与家长、教师讲话时有礼貌				
	2.无任何违反职业道德、劳动纪律的行为及问题				
	3.与同事关系融洽，有良好的沟通和协调的能力				
能	履职能力	1.有大局观念，服从安排，认真完成本职工作。在规定时间内协助各部门做好师幼安全、教育教学培训及研究、家长工作、大型活动、归档等工作			
		2.认真制订教科研计划，执行、落实工作计划			
		3.能根据幼儿园整体安排按时、按质完成上级主管部门交给的任务，有条不紊地组织实施			
		4.每周深入班级不少于16小时，检查研究落实情况、有效果、有记录			

续表

项目	重点评价内容（ 每一项总分5分 ）			自评	主任评
能力	业务能力	1. 教科研管理工作科学、合理、规范，能够有效组织研究工作，引领教师具有研究意识			
		2.每周批阅教师观察、反思，能提出有一定理论高度的指导意见、建议，效果良好			
		3.每月隔周组织指导教研学习，解决教师困惑及问题，提升教师研究能力			
		4.及时了解教师教育行为并指导教师转变观念，提供有效的方法策略			
		5.定期做好教科研工作过程性资料的整理与梳理；并完成好文献综述、开题、中期及结题工作的总结、修改与报告			
勤	1. 积极参与政治、业务、教研等各种学习活动，并主动发言，提升自身素质				
	2. 克服困难，积极工作，不等不靠。能主动协助各部门做好各项工作				
	考勤	全勤（ ） 事假（ ） 病假（ ） 迟到（ ） 加班（ ）小时 早连班（ ）小时			
绩	1.按时按质做好本职工作，认真完成上级主管部门交给的各项任务，效果良好				
	2.教师积极参与教科研活动，工作积极主动，能够将理论用于实践，学会研究，教师的专业水平、研究能力有所提高				
	3.教科研成果应用于日常保教工作，提高教科研工作质量				
	4.重视教科研成果的宣传，提高教科研工作的社会效应				
廉	1.能够廉洁自律，自觉落实党风廉政建设责任制				
	2.无收受协作单位、家长、教师各类礼品的行为				
月评分					
工作小结	对本月工作的评价及措施	成绩			
		不足			
		措施			
本人签字：				园长签字：	

3. 后勤主任

后勤主任月工作考核表

时间： 年 月

姓名：

项目	重点评价内容（每一项总分5分）		自评	园长评
德	1.尊重领导、幼儿、家长、同事，与家长、教师讲话时有礼貌			
	2.无任何违反职业道德、劳动纪律的行为及问题			
	3.与同事关系融洽，有良好的沟通和协调能力			
能	履职能力	1.各种计划、总结规范，协调一致，形成文字并按时上交		
		2.按时组织后勤人员会议和业务学习；每周深入班级不少于16小时，检查工作有落实、有效果、有记录		
		3.各类档案分类管理，借还手续齐全。整理上报材料及时		
		4.督导园内固定资产及时登记、入账，定期盘点		
	业务能力	1.熟悉业务，语言表达、管理能力强		
		2.具有三种能力（人事、文书档案统计管理的能力，收集、发送先进信息的能力，对内外行政事务的安排接待能力）		
		3.能根据教育教学工作轻重缓急、有条不紊地组织后勤部门开展工作		
		4.督导报废物品及时核销，确保国有资产不流失		
		5.协调各部门之间关系，搞好各方面的协调工作，主动征求意见改进工作		
	勤	1.积极参与各种学习活动，并主动发言，提升自身素质		
2.克服困难，积极工作，不等不靠。能主动协助各部门做好安全、卫生、物品管理、大活动等工作				
考勤		全勤（ ） 事假（ ） 病假（ ） 迟到（ ）		
		加班（ ）小时		
绩	1.安全保卫无事故			
	2.各部门对后勤保障工作满意			
	3.带领门卫及绿化人员将幼儿园各种绿化、安全、维修及时到位			
	4.指导人事做好每月工资上报工作，确保准确无误			
廉	1.能够廉洁自律，自觉落实党风廉政建设责任制			
	2.无收受协作单位、家长、教师各类礼品的行为			
月评分				

续表

项目	重点评价内容（每一项总分5分）			自评	园长评
工作 小结	对本月工 作的评价 及措施	成绩			
		不足			
		措施			
本人签字：				园长签字：	

（二）幼儿园保教管理评价

1.环境评价

班级主题环境评价

时间：

评价人：

项目	评价标准	得分
精神环境 1分	1.营造尊重、接纳、自主、宽松的班级氛围（0.5分）	
	2.幼儿能自主，情绪安定、愉快（0.5分）	
墙面环境 3.5	1.教师能根据幼儿近期发展目标、年龄特点、生活实际、创设促进幼儿发展的环境内容（0.7分）	
	2.充分、合理利用空间，具有教育性、互动性（0.7分）	
	3.能反映幼儿的兴趣、关注的问题，能运用适宜的形式表现幼儿参与探索获得经验的过程（1分）	
	4.能体现材料多样性。构图合理、色彩和谐，给人以美感（0.7分）	
	5.能够结合本班实际为幼儿创设表扬与鼓励的环境（0.4分）	
幼儿作品展示	1.布置有情趣，内容丰富，幼儿作品表现形式多样，有一定的艺术品味	
	2.幼儿作品符合本年龄班幼儿发展水平，给予每位幼儿展示机会	
家园共育环境	1.能结合班级特点及家长需求设置相应栏目，与家长产生互动	
	2.版面美观、栏目齐全，内容有创新，便于家长观看	
总分		

区域环境评价

班级：

区域：

评价人：

内容	标准		分值
活 动 区	区域 目标	1.区域设置符合幼儿年龄特点，便于操作，能突出重点目标及多领域渗透	15分
		2.近期教育目标自然渗透在活动区，符合幼儿发展需求	15分
	区域 设置	3.环境创设具有视觉冲击力（有至少两个亮点区域），教育价值凸显，互动性、参与性明显，幼儿有充分的自主游戏时间和空间	10分
		4.空间安排合理，有利于幼儿游戏。动静分开，互不干扰	10分
	区域 材料	5.游戏材料的丰富性：能有目的地投放游戏材料，游戏材料丰富、合理、有序，满足各年龄班特点和需要，支持幼儿发展需求	10分
		6.游戏材料的层次性：体现差异性，挑战性。游戏材料体现由浅入深、由易到难的层次性及幼儿游戏水平的层次性	10分
		7.游戏材料的探索性与参与性：提供低结构的材料，反映幼儿的兴趣、关注的问题，便于幼儿主动尝试与探索，能运用适宜的形式表现幼儿参与探索获得经验的过程	10分
		8.游戏材料的动态性：随着游戏发展的需要不断更新和调整	10分
		9.游戏材料的实用性：材料没有搁置现象，发挥隐性支持作用	10分
总分			

注：1.评价关注点：

环境评价目的是提高教师创设师幼互动环境的质量，使环境更多地为幼儿发展而服务，因此，教师关注和评价的是环境的动态发展过程，研究的深度和广度，其中蕴含的多领域的教育目标、幼儿年龄特点、幼儿的参与性（互动性）、探究性、层次性及可变性等特点。

2.评分注意事项：

（1）评分要求：每班创设的环境均有各自的特色，有优点及不足，因此评价本着客观、公正的原则。不能均以满分评定；

（2）关于分值：每项一等指标为整数分值（各项略有不同），打分时如若未达到一等指标，则可以降低至1分，如：10分、9分等。

生活环境评价

班级：

评价人：

内容	标准	分值
生活环境	早来园 1.目标性：创设内容符合本年龄阶段目标，形式符合本年龄班特点，富有情趣 2.互动性：幼儿能够自主进行互动操作	10分
	饮水 1.目标性：满足不同层次幼儿的需要，凸显生活教育价值 2.兴趣性：利用情境法，激发幼儿的兴趣 3.互动性：小班幼儿在教师提醒下进行饮水记录；中大班幼儿能够自主进行操作记录	15分
	入厕 1.目标性：结合年龄班幼儿特点创设，能够帮助幼儿学习生活行为 2.兴趣性：小班幼儿愿意独立完成；中大班幼儿知道正确的方法	10分
	洗手 1.目标性：不同年龄班有不同的标识，让幼儿学习正确洗手的方法 2.兴趣性：幼儿能够在游戏情境中学习与掌握 3.互动性：自觉与之墙面互动，有适当的激励措施	15分
	值日生墙面 1.目标性：根据值日生内容创设适宜内容，感受劳动的快乐；有清晰的分工内容，凸显年龄班特点 2.兴趣性：凸显情境性、趣味性，幼儿积极参与 3.互动性：幼儿能够自主选择内容，自己分配工作角色	15分
	进餐环境 1.目标性：结合班级幼儿进餐目标，创设相应环境，让幼儿养成良好进餐的习惯 2.兴趣性：标识简洁，形象具体，便于幼儿操作 3.互动性：幼儿能根据图示进行擦嘴、漱口、送餐具等内容，便于幼儿之间相互检查	15分
	卫生保健 1.能够结合近期健康领域目标创设健康领域环境 2.设计内容，充分体现幼儿的操作与互动 3.结合幼儿生活经验及时调整环境，使其更有针对性与实效性 4.能够结合季节特点创设相关环境，幼儿愿意积极参与	20分

2. 常规评价

翠成幼儿园检查进餐常规

班级 _____ 带班老师 _____ 配班老师 _____ 保育员 _____ 幼儿人数 _____

项目	检查内容	补充内容
进餐前准备	1.进餐前安静活动 2.保育员工作，桌面按清一消一清的顺序完成清洁消毒。消毒液停留时间充足 3.按时取餐 4.教师规范着装，分餐前教师洗手 5.幼儿搬椅子方法及座位顺序正确，按六步洗手法洗手，正确使用毛巾 6.指导值日生工作发挥作用	
幼儿进餐	1.保育员介绍饭菜名称、营养 2.注意培养幼儿的进餐习惯、姿势 3.能按年龄段正确使用餐具 4.注意保证幼儿进餐情绪愉快 5.观察指导幼儿进餐方法是否正确（干稀搭配、细嚼慢咽） 6.幼儿卫生习惯良好，桌面、地面整洁 7.教师关注超重、肥胖儿进餐情况，给予指导 8.保证进餐时间	
进餐后	1.幼儿按捡、擦、插、送顺序完成送餐具 2.回餐桌餐具码放整齐 3.幼儿擦嘴顺序正确 4.幼儿接饮水机的温水漱口 5.饭后安静活动。	
备注	1.三名老师在进餐过程中相互配合 2.教师指导意识强 3.在幼儿进餐过程中教师不做与幼儿进餐无关的事情 4.凡接触幼儿饭菜必须严格着装要求	
保健指导		



翠成幼儿园幼儿午睡情况检查记录表

幼儿人数		小一班	小二班	小三班	小四班	小五班	中一班	中二班	中三班	大一班	大二班	大三班
幼儿人睡情况	入睡比例											
	应达95%（记人数）（5分）											
	着装情况											
	衣物厚度适宜（10分）											
	入睡习惯											
	睡姿											
教师工作	1.睡在被筒中、被褥整齐（10分）											
	2.良好睡姿：仰卧或右侧卧位（10分）											
	3.不蒙头、趴睡、不咬被角、不玩玩具（10分）											
	拖鞋、服装摆放											
	1.拖鞋有明显标记、摆放整齐、位置便于穿脱（10分）											
	2.服装叠放整齐，鞋子摆放整齐（10分）											
其他情况	巡视											
	是否经常巡视，认真观察午睡情况（10分）											
	照顾幼儿											
	及时纠正幼儿睡姿，整理被褥注意照顾体弱儿（10分）											
	工作态度											
	是否保证环境安静，有无聊天现象（5分）											
成绩	卧室内空气（5分）											
	室内温度（5分）											
	班长签字											

3. 幼儿发展类

幼儿成长档案

时间：

评价人：

项目	内容	分值	得分
内容	1. 幼儿成长档案涵盖五大领域内容 2. 包含幼儿园、家庭中的成长，家园共同完成	10分	
目的	1. 能够反映幼儿的兴趣态度及情感的表达 2. 能体现幼儿成长的发展轨迹 3. 具有幼儿成长的独特性 4. 结合《3~6岁儿童学习与发展指南》对幼儿的作品进行适宜评判，分析行为背后的原因 5. 有反映幼儿参与活动的案例或故事	30分	
形式	1. 结合班级幼儿特点设计，形式多样 2. 幼儿能够自主讲述成长故事	10分	

幼儿成长记录册

时间：

评价人：

项目	内容	分值	得分
教师	1. 能够关注幼儿的发展，从五大领域出发，对幼儿进行有针对性的评价	10分	
	2. 教师每月反馈及时，无缺项	10分	
	3. 能够结合幼儿的发展，为家长提出合理、有效的及教育建议	10分	
家长	4. 家长反馈内容每月及时、齐全	10分	
	5. 家长能够针对幼儿家中表现给予教师反馈	10分	

二、教师评价

(一) 基本功

1. 讲故事

讲故事评价标准

时间：

评价人：

项目	评分标准	分值	得分
故事内容	1. 故事内容积极向上、健康活泼、情节生动有趣，符合幼儿年龄特点	15分	

续表

项目	评分标准	分值	得分
语言表达	1.脱稿讲述	10分	
	2.使用普通话讲述、声音响亮、语音准确、语句流畅、语速恰当	15分	
	3.语言生动、形象、富有感染力	20分	
	4.根据故事情节,恰当运用肢体动作辅助表达	10分	
舞台形象	1.服饰得体,举止自然大方,能体现幼儿教师的精神面貌	10分	
	2.上场、下场注重礼仪,上场后主动介绍自己的姓名、故事名称,故事讲完后谢礼下场	10分	
时间	3.讲故事的时间不超过5分钟	10分	
总分		100分	

2.边弹边唱

新教师边弹边唱考核

内容		评价标准	附分			
			A	B	C	D
参赛者礼仪 (20)		形象得体、礼貌大方，不拘谨	20~18	18~16	16~14	14~12
抽签 曲目	键盘 (30)	1.键盘熟练，弹奏自然流畅	20~18	18~16	16~14	14~12
		2.和弦配置规范、合理，能体现乐曲的主旋律与层次性	10~8	8~6	6~4	4~2
		3.节奏鲜明、有力度，艺术情感丰富，表现力强	10~8	8~6	6~4	4~2
	歌唱 (30)	1.咬字吐字清晰，气息流畅，注意音准	20~18	18~16	16~14	14~12
		2.声音自然、有美感	10~8	8~6	6~4	4~2
		3.能较好地表达歌曲的风格与情感	10~8	8~6	6~4	4~2
整体效果 (20)		伴奏演唱完整、流畅、和谐，整体视听效果好	20~18	18~16	16~14	14~12
总分：						

3.间操

教师间操评价

评比日期：

评价者：

班级	姓名	评价标准					个人总分
		精神饱满，富有感染力（20）	入场退场礼仪规范（10）	动作协调、节奏准确（30）	动作规范、准确有力（20）	动作连贯、熟练（20）	

4.教师绘画

（参考朝阳区幼教教研室评价标准）

绘画种类	标准	题材	工具材料要求	比赛完成时间
中国画（白描、工笔、写意）	主要考察教师对中国传统绘画笔墨技巧的熟悉程度，达到用笔用色熟练自然、点画灵活，画面要求立意高远，气韵生动，线条流畅，能通过笔墨趣味，构图、着色、笔力等彰显中国画色彩和线条的魅力。 1.工笔及白描 一等标准：主题突出，具有较强的绘画表达能力和鲜明的个人风格，技法熟练，表现力较强。题款与用印位置恰当，构图完整 二等标准：主题明确，用笔较熟练，画面色调和谐统一，具有一定的形式美感，题款与用印基本得当，构图较好 三等标准：具有初步的用笔与用墨、用色的知识。对基本的笔墨技法有所了解，有一定的刻画能力，构图均衡	工笔——花鸟	工笔：熟宣纸（四尺）、中国画颜料（十二色）、大白云两支、大依文、画毡一块、一得阁（小瓶）、调色盘、笔洗	两小时
		白描——人物	白描：熟宣纸（四尺）、大依文、画毡一块、一得阁（小瓶）、调色盘、笔洗	

续表

绘画种类	标准	题材	工具材料要求	比赛完成时间
中国画 (白描、工笔、写意)	<p>2.写意</p> <p>一等标准：主题明确，构图完美统一，笔墨熟练并融入个人风格特点。画作的笔法有变化、墨色层次分明、赋色明净。题款书体风格及要求与作画风格一致，用印大小、多少及位置要恰到好处</p> <p>二等标准：主题明确，构图完美，有一定意境，笔墨技巧熟练，造型生动。画面有一定的节奏感。设色、题款、用印与画面统一</p> <p>三等标准：主题明确，构图完整，有一定的笔墨技巧和造型能力</p>	写意——花鸟	写意：生宣纸（四尺）、中国画颜料（十二色）、大羊毫（两支）、兼毫（一支）、一得阁墨汁（大瓶）、调色盘、笔洗	两小时
色彩 (水粉、水彩)	<p>主要是考察教师对色彩理解能力、写生能力、画面构图能力、色彩基本知识运用能力，造型能力、空间表现能力、色彩观察能力、综合表现能力。</p> <p>一等标准：构图完整，能准确描绘表现对象的形体结构、色彩冷暖、能熟练地掌握色彩的表现技能和色彩的表现技法</p> <p>二等标准：构图适中，能刻画和表现对象，并处理好色调和色彩对比关系，能较好地掌握色彩的表现技法</p> <p>三等标准：有一定的构图能力，造型大体准确，能较好地运用色彩描绘对象，色块对比明确，能表现出冷暖色或光线感觉并形成一定色调</p>	水彩——风景 水粉——静物	水彩、水粉：水彩颜料（12色）水粉（18色）、水粉纸（四开）、水粉笔（一套）、调色盒（24格）、水桶	两小时
彩笔画 (水彩笔、油画棒、蜡笔、彩色铅笔)	<p>主要考核学习者的综合表现能力、形象记忆能力和形象感知能力，以及视觉想象力和技法表现力等。</p> <p>一等标准：能充分表现工具材料的特性，能较好的运用色彩知识来表现画面（冷暖对比、色调变化），技法表现突出，有一定的视觉冲击力，体现出个性化风格</p> <p>二等标准：能较好地表现工具材料的特性，有一定的表现色彩能力（明度、纯度、色相），构图完整，表现技法能力较强，能够准确的表现主题</p> <p>三等标准：可以运用色彩知识表现画面，构图合理，有一定的造型能力，有一定的技法表现能力</p>	彩笔画——人物	彩笔画：水粉纸（四开）、36色笔	两小时

续表

绘画种类	标准	题材	工具材料要求	比赛完成时间
线描及其他	主要考察教师造型能力、动态表现能力、空间表现能力、表现主题以及画面风格绘制技巧等 一等标准：构图有创意，能熟练运用多种线条表现画面内容，能完美地表现线的疏密、节奏、变化。画面有一定的装饰感或空间感，能表现多维，画面风格特点突出，想象力丰富 二等标准：构图完整，能够较好地运用线条表现画面内容，画面具有一定的形式语言，能表现三维空间，体现一定的风格特点和想象力 三等标准：有一定的构图能力，能够合理地运用线条来进行画面创作，能较好地表现出二维空间，能够简单地概括出描绘对象的形象特征，画面较为生动	线描——人物	线描：素描纸（四开）、黑色笔（自定）	两小时

（二）专业能力

1.教学能力

健康领域体育游戏评价标准

项目	评价内容	分值	得分	汇总
目标 (12分)	1.以培养幼儿参与体育活动，锻炼身体的兴趣为重点，达到增强体质目的	4分		
	2.依据幼儿实际水平、发展需要、季节特点，明确、具体、易于操作	4分		
	3.层次清楚，重点突出，领域教学简洁	4分		
内容 (12分)	1.根据目标选择丰富多样的内容，注重培养幼儿创新意识和能力	4分		
	2.体现基本动作的均衡发展	4分		
	3.体现本班幼儿不同的发展水平	4分		
准备 (16分)	1.依据目标因地制宜，合理利用场地	4分		
	2.场地、器械及相关材料安全	4分		
	3.依据幼儿年龄、能力以及兴趣投放材料，体现材料的层次性	4分		
	4.师生着装适宜	4分		

续表

项目	评价内容	分值	得分	汇总
过程 (45分)	1.根据幼儿实际水平、兴趣、季节特点实施计划	5分		
	2.教师精神饱满、领域教学简练、口令规范、声音洪亮、动作准确有力	5分		
	3.认真观察,随时调整幼儿活动量,注重个体差异,有重点地指导体弱儿、肥胖儿	5分		
	4.注重幼儿安全,注意对幼儿自我保护意识和能力的培养	5分		
	5.充分调动幼儿参与活动的积极性,鼓励幼儿创造性的发挥	5分		
	6.引导幼儿建立并遵守游戏规则和必要的常规	5分		
	7.师生关系融合,气氛宽松自由	5分		
	8.引导幼儿根据自己的意愿选择玩具、伙伴和游戏内容	5分		
	9.幼儿活动强度、密度适当,活动量由小一大一小,过渡自然,重点突出	5分		
效果 (15分)	1.幼儿能充分利用教师提供的环境、材料,积极参与活动,情绪愉快	5分		
	2.能满足不同发展水平幼儿的运动需求	5分		
	3.能培养幼儿良好的意志品质和主动、乐观、合作态度	5分		
总分				

语言领域教学教育活动评价标准

项目	评价内容	分值	得分	汇总
活动目标 (12分)	1.以幼儿语言教学教育总目标为依据制定;能将语言教学教育总目标准确转化为具体的教育活动目标	4分		
	2.目标符合本班幼儿语言教学发展水平和经验;层次清晰,重点突出	4分		
	3.目标明确、具体、可查,可检	4分		
活动内容 (12分)	1.活动内容与目标要求相一致,符合本班幼儿语言教学发展需要,稍高于现有水平	4分		
	2.能在幼儿原有语言教学经验间建立联系	4分		
	3.能考虑本班幼儿不同的发展水平,难度适宜	4分		
活动准备 (6分)	1.能帮助幼儿做好相关的生活经验和必要的知识准备	3分		
	2.能提供充分的材料,便于幼儿主动活动和相互交往	3分		

续表

项目	评价内容	分值	得分	汇总
活动过程 (50分)	1.能围绕目标组织活动，结构层次清楚，各环节安排合理，过渡自然	8分		
	2.能根据内容和幼儿学习特点，灵活运用集体、分组、个别等形式，让幼儿有自主练习的时间和机会	7分		
	3.教学方法灵活，能根据活动目标、活动内容及幼儿实际及时调整变化	7分		
	4.教师能抓住重点、难点，精心设计提问，所提问题有启发性，能激发幼儿的思维与表达	7分		
	5.教师能充分发挥主导作用，面向全体，又能关注个别幼儿的语言教学学习，创造条件让幼儿成为活动的主体，鼓励幼儿创造性地表达	7分		
	6.教师思路清晰，语言教学规范，表达准确简练，语言教学生动有感染力	7分		
	7.充分有效地使用材料，调动幼儿学习的积极性，主动性	7分		
效果 (20分)	1.幼儿情绪饱满，学习兴趣浓厚，始终保持注意状态	5分		
	2.幼儿能主动参与活动，活动中表现出积极性、主动性和一定的创造性	5分		
	3.多数幼儿完成学习任务，每个幼儿在自己原有基础上都有所提高	5分		
	4.幼儿思维活跃，想象丰富，喜欢用语言教学表达与交流	5分		
总分				

社会领域教学活动评价标准

评价指标	评价要素	评价等级		
		一	二	三
活动目标 (15分)	1.根据《纲要》制定明确、具体活动目标，领域核心目标突出，能有机结合情感、态度、能力、知识、技能等方面的发展	5	4	3
	2.适合幼儿年龄特点和本班实际水平	5	4	3
	3.能促进幼儿正确社会认知、激发社会情感、形成良好的社会行为，在自我、人际关系和社会规范方面得到发展	5	4	3
活动内容 (15分)	1.与活动目标相适应	3	2	1
	2.贴近幼儿生活经验，符合幼儿的年龄特点	4	3	2
	3.符合幼儿兴趣，满足发展需要	4	3	2
	4.适合幼儿体验和感受	4	3	2

续表

评价指标	评价要素	评价等级		
		一	二	三
活动组织 (20分)	1.创设接纳、关爱、支持幼儿活动的环境,师生关系和谐,精神环境宽松	5	4	3
	2.挖掘并利用多种教育资源,拓展学习空间	5	4	3
	3.灵活运用集体教育活动,可采用游戏、参观、劳动等园内、园外多种活动途径,调动幼儿学习主动性	5	4	3
	4.根据目标及幼儿活动特点,选择集体、小组等组织形式进行教育活动,可体现过程性和连续性特点	5	4	3
活动过程 (30分)	1.围绕目标组织教育活动,活动过程安排合理	5	4	3
	2.突出社会领域教育的特点,为每个幼儿提供能够获得体验和感受的活动机会与条件	5	4	3
	3.注重幼儿的体验和感受活动过程,进行及时指导,使幼儿获得社会性发展	5	4	3
	4.关注每个幼儿在体验和感受活动中的表现和反应,及时、有效应对幼儿需求	5	4	3
	5.用自身感染力与幼儿之间形成有效的师生互动	4	3	2
	6.及时捕捉教育契机,随时调整教育策略	3	2	1
	7.充分发挥幼儿的主体性,调动幼儿活动积极性,使幼儿在活动中获得有益的学习经验	3	2	1
活动效果 (20分)	1.幼儿对活动感兴趣,积极主动参与活动,大胆表达和表现	5	4	3
	2.幼儿有良好的学习及行为习惯	5	4	3
	3.幼儿能与周围人、事、物形成积极有效的互动	5	4	3
	4.幼儿在社会认知、社会情感、社会行为等方面获得不同程度的发展,在活动中获得新经验	5	4	3

科学领域(数学)评价表

项目	评价内容	分值	得分	汇总
目标 (12分)	1.明确本学科核心价值基础上,能将《纲要》总目标转化为具体活动目标	4分		
	2.符合本班幼儿年龄特点和发展水平,既体现层次,又易于衡量	4分		
	3.获得经验有助于提升幼儿解决生活及游戏中问题的能力	4分		

续表

项目	评价内容	分值	得分	汇总
内容 (12分)	1.选择与目标相适应、幼儿感兴趣的生活和游戏内容	4分		
	2.内容安排科学合理,已育有而获得准确概念和经验	4分		
	3.安排容量适中,有利于幼儿探索、操作、迁移、实践	4分		
准备 (16分)	1.日程生活和游戏中,有意识地引导幼儿观察思考,做好相关经验准备	4分		
	2.制作的课件、教具等趣味性强,有利于调动幼儿学习的积极性	2分		
	3.个人操作材料充分,有助于幼儿发现、探索,自己寻求答案	2分		
过程 (50分)	1.环节安排环环紧扣,层层递进,过渡自然,具有严密的逻辑性	8分		
	2.教师精神饱满、领域教学简练、口令规范、声音洪亮、动作准确有力	5分		
	3.认真观察,随时调整幼儿活动量,注重个体差异,有重点地指导体弱儿、肥胖儿	5分		
	4.注重幼儿安全,注意对幼儿自我保护意识和能力培养	5分		
	5.充分调动幼儿参与活动的积极性,鼓励幼儿创造性的发挥	5分		
	6.引导幼儿建立并遵守游戏规则和必要的常规	5分		
	7.师生关系融合、气氛宽松自由	5分		
	8.引导幼儿根据自己的意愿选择玩具、伙伴和游戏内容	5分		
	9.幼儿活动强度、密度适当,活动量由小一大一小,过渡自然,重点突出	5分		
效果 (20分)	1.幼儿能充分利用教师提供的环境、材料,积极参与活动,情绪愉快	5分		
	2.能满足不同发展水平幼儿的运动需要	5分		
	3.能培养幼儿良好的意志品质和主动、乐观、合作态度	5分		
总分				

艺术领域(音乐)教学活动评价标准

评价项目	评价内容	分值	得分	汇总
活动目标 (10分)	1.以艺术领域总目标为依据,结合音乐要素,制订能促进幼儿发展的具体活动目标	4分		
	2.符合本班幼儿发展水平和经验,层次清晰、重点突出、可操作	3分		
	3.涵盖认知、情感与态度、操作技能	3分		

续表

评价项目	评价内容	分值	得分	汇总
活动内容 (10分)	1.根据目标选择相一致的教学内容，贴近幼儿生活	5分		
	2.音乐作品符合本班幼儿年龄特点，易于理解、感受和表现	5分		
活动准备 (10分)	1.教师了解本班幼儿兴趣、相关经验及音乐能力	4分		
	2.教师充分熟悉音乐作品，并做好相关知识技能的准备	3分		
	3.活动所需图谱等教具应准确满足教学内容的需要；场地、音乐设备准备充分，利于幼儿大胆表现	3分		
活动过程 (50分)	1.活动过程完整，能围绕目标进行，层次清晰、重难点突出、时间安排合理	7分		
	2.能根据内容及幼儿学习特点，组织形式丰富、动静结合	6分		
	3.教师教育机智灵活，能根据幼儿需要和实际情况灵活调整，注重游戏性	6分		
	4.教师语言简练，提问能根据重、难点设计，有助于激发幼儿对音乐的感受与想象	6分		
	5.教师示范准确，表情动作声音具有艺术感染力，激发幼儿参与音乐活动的积极性	7分		
	6.为幼儿创设宽松的艺术氛围，在充分感知音乐的基础上，给予幼儿充分尝试、表现的机会，鼓励幼儿大胆表现与创造	7分		
	7.注重音乐常规的建立与培养，用音乐引导幼儿积极参与，活动过程流畅	6分		
	8.选择与内容相符合的材料，有助于幼儿对音乐的理解与表现	5分		
活动效果 (20分)	1.幼儿喜欢参加音乐活动，情绪愉快、兴趣浓厚	5分		
	2.幼儿积极参与、乐于表达，能进行大胆的艺术表现和一定的创造	5分		
	3.多数幼儿完成活动目标，每名幼儿的音乐能力在原有水平上有提高	5分		
	4.具有良好的音乐常规	5分		
总分				

2.撰写能力

(1) 备课（教案）评价

优秀教案评比标准

- 1.正确：教案中所反映的知识点必须正确无误，对教材的解读以及对学情的把握都恰到好处。知识点的展示过程与幼儿的认知水平及认知规律相符。
- 2.清晰：教案所反映的教学目标明确，目标适宜，教学思路清晰。
- 3.创新：教案在教学观念、教学方法、教学手段上要体现新理念，富有创新意识，能较好地激发和培养幼儿的创新精神。
- 4.互动与探索：教与学，不仅是要教得好，更重要是通过活动能提高幼儿原有的认知。教案中应体现对幼儿各方面的充分考虑与预设。教学过程给幼儿充分参与探索和有效学习的机会。
- 5.重点突出：教案的教学容量适当，教学重点突出；活动时间安排符合幼儿年龄，内容安排恰如其分。同时有利于向课外拓展、延伸。
- 6.实践性：所提交的教案必须是经过本人在教学实践中实施验证过的。
- 7.反思性：对经过实践验证的教案进行反思；精彩成功于何处，失误败笔于何处，要有自己的思考。这部分应该是最能体现教师的业务水平与能力的。
- 8.文本表达力强：教案的表述要清楚，详略得当，字数在500~1000为宜。

教案评价标准

评价项目	评价要素	评价等级		
		一	二	三
教育目标 (20分)	1.根据《纲要》领域目标要求和《3~6岁儿童学习与发展指南》精神制定适宜幼儿年龄特点和本班实际水平的目标，具体明确	10	8	6
	2.能体现整体教育观，注重情感、态度、能力培养	10	8	6
教育内容 (15分)	1.根据目标选择适宜的教育活动内容	5	4	3
	2.符合幼儿兴趣，满足幼儿发展需求	5	4	3
	3.满足幼儿发展需求，有利于幼儿的发展	5	4	3
教育环境 (15分)	1.创设接纳、关爱、鼓励、支持及有助于主动学习的环境	5	4	3
	2.提供材料适合年龄特点及感知，能充分合理运用，便于幼儿取放	5	4	3
	3.尊重幼儿，发挥支持、引导、鼓励的作用	5	4	3

续表

评价项目	评价要素	评价等级		
		一	二	三
教育过程 (30分)	1.围绕目标进行,结构层次清楚、合理	3	2	1
	2.能抓住重点、难点,引导幼儿进行活动体验	4	3	2
	3.面向全体关注个别,为每个幼儿提供学习、表现、获得成功的机会	4	3	2
	4.注意幼儿自主学习能力的培养,给幼儿留有自主的空间和时间	4	3	2
	5.突出本领域特点,能关注与各领域之间的相互渗透,有机结合	3	2	1
	6.教师提问简洁、明确,富有启发性	4	3	2
	7.有灵活的教育机智,适时运用多种方式鼓励、支持、促进幼儿发展	4	3	2
	8.注重培养幼儿良好的行为习惯	4	3	2
教育反思 (20分)	1.结合年龄特点和《纲要》《3~6岁儿童学习与发展指南》进行分析	5	4	3
	2.突出幼儿在活动中的发展与提高	5	4	3
	3.过程中优势的点评清楚,不足找准	5	4	3
	4.多数幼儿能完成教育目标的要求	5	4	3
总计				

(2) 观察反思评价

观察、反思评价标准

序号	标准	权重	成绩
1	字数在1000以上	1	
2	内容真实,字迹工整,无错字、涂抹	1	
3	事例典型,有一定的教育价值	1.5	
4	观念正确,能结合教育理论、教育原则进行分析	2	
5	内容要有对自己的启示、提升、改进措施等	2.5	
6	从实际出发,(照片)记录完整(有照片,加分0.1)	2	
合计			
备注:			

3.案例的评价

项目	标准	分值
背景(10分)	1.活动由来(反映幼儿典型问题或表现)	5
	2.性质突出(教学策略、行为问题)	5
案例描述 (25分)	1.包含典型的问题及问题情境	5
	2.突出一个主题	5
	3.情节完整、生动,可读性强	5
	4.叙述具体翔实,信息准确、真实	5
	5.揭示内心,态度动机、需要等	5

续表

项目	标准	分值
反思与讨论 (15分)	1.能够结合《3~6岁儿童学习与发展指南》精神进行分析	5
	2.对案例分析突出教师行为、幼儿发展的思考	5
	3.能够对已做出的策略进行评论	5
总分		50

(三) 幼儿园后勤管理评价

翠成幼儿园门卫工作检查表

检查人：

年 月 日

检查内容	检查标准	检查结果	存在问题
园门前、操场（前、后） 卫生（10分）	清洁、无杂物 早：幼儿来园前必须完成 夏季——每日清水冲刷两次		
单日：检查园内安全 双日：园内绿植浇水修剪 （15分）	及时反馈 适量，没有枯叶		
户外玩具清洁 每日10:00前摆放5种玩具 16:00后收回 （15分）	清水擦拭 每周二、四用84消毒液擦拭 每周三用清水冲刷 （清洁物品专用） 无浮土、无污垢 随时检查有无安全问题 雨雪天气，及时冲刷，保持清洁，无积水		
灭火器材 （10分）	每周检查、清洁、整理两次 保证完好		
整理园内卫生 园所保卫 维修及临时性工作 （10分）	校园内——保持清洁、无杂物 安全意识强 维修及时		
传达室 （10分）	干净、物品摆放整齐		
车棚（10分）	车辆摆放整齐有序，无杂物		
检查、巡视楼内、外安全 （20分）	认真，仔细，无遗漏，及时上报		
总分			

翠成幼儿园门卫工作完成情况记录表

[illegible]

填表要求： 1.玩具清洁检查记录：清洁栏填清水、84冲刷。检查栏填无问题或具体问题，有问题及时维修、上报。 2.灭火器器材清洁检查记录：清洁栏画“√”，检查栏填无问题或具体问题，有问题及时维修、上报。3.确保每项工作已按时，按要求完成后填写此表，如与工作检查时实际情况不符，按违纪处理并计入月考核。

翠成幼儿园保洁员工作检查表

检查人:

年 月 日

检查内容		检查标准	检查结果	存在问题
地面 (20分)	一层(教学区、办公区)	无积水、无浮土、无污垢,地面清洁透亮 每日三次,早:清水擦拭 午、晚:84消毒液、清水擦拭		
	二层(教学区、办公区)			
	门厅、楼梯			
办公室 (10分)		桌面——整洁 窗台、地面——无污迹 每周擦柜子、门两次 及时清理垃圾		
成人卫生间 (10分)		手盆内外、台面——无污垢、水渍 大小便池内外——干净、清洁 墩布池——干净、清洁、无泥渣 墩布——清洁无异味,标签清楚,严格按标签使用 地面——无污垢、黑渍 按要求使用消毒液		
楼梯栏杆、扶手 (10分)		无浮土、无污垢 84消毒液、清水擦拭 每日两次		
音体室 美术活动区 (10分)		地面、窗台——无浮土、无污迹 物品摆放美观整齐 桌面——整洁、无浮土		
职工餐厅 (10分)		桌面、地面——无污垢、油渍 水池——清洁、食物残渣、异味 桌椅——摆放整齐		
楼道物品 (20分)	玻璃	每两周擦一次,无污迹,透亮		
	暖气、相框、电开关、灭火器柜、各办公室门	每周擦两次,无浮土、无污迹		
开水房(10分)		水炉表面清洁、无水迹,托盘表面无污物		
总分				

月
年

[illegible]

填表要求：1.填写实际巡视时间，无安全问题，在时间后画“√”，如有安全问题出现要在时间后写明情况。2.巡视时衣帽整齐，认真负责。发现问题及时处理，及时上报。



幼儿园维修记录单

班级	日期	维修内容	维修人签字	班级教师确认	维修日期

翠成幼儿园来访人员出入登记表

日期	来访时间	来访人姓名	来访原因	离园时间	接待人签字

翠成幼儿园后勤外出登记

日期	姓名	外出原因	交通工具	离园时间	返回时间

续表

日期	姓名	外出原因	交通工具	离园时间	返回时间

翠成幼儿园卫生用品入库登记表

日期	物品名称	数量	负责人签字	备注

库房领用物品登记表

日期																	教师签字
小一班																	
小二班																	
小三班																	
小四班																	
小五班																	
中一班																	
中二班																	
中三班																	
大一班																	
大二班																	
大三班																	
厨房																	
传达室																	
后勤																	

翠成幼儿园安全检查记录表（一）

时间：

部门	检查内容	是否达标	责任人
办公室 园长 主任 负责	1.每日检查办公室内电源情况，保障线路安全		
	2.注意门窗及时关闭，做到人走锁好门窗		
	3.重要物品，现金不存放于办公室		
	4.注意防盗，提高安全意识，不随意接待陌生人员		
	5.注意保护幼儿园隐私，不得随意发布园内信息		
功能教室 电教资料员	1.资料、物品，摆放有序，除资料员外任何人不得私自进入资料室		
	2.中控室、多功能厅、会议室、备课室，电器设备的检修及时，排除安全隐患		
	3.定期进行幼儿园电器、设备的检查，发现有毁坏及时派专人修理		
	4.做好资料室防潮工作，避免暖气漏水破坏各项资料		
	5.按规程使用电器设备，保障机器的正常运行		
	6.定期整理资料室物品，清点数量避免物品的流失		
财会室 会计出纳	1.随时锁好财会室门窗		
	2.现金、票证必须装入带有报警装置的保险柜内，滞留现金不得超过500元		
	3.保险柜专人保管，下班时将保险柜内号码打乱，钥匙财务人员随身携带，报警器打开		
	4.到银行取送款必须有两人以上押运		
保健室 保健医生	1.严把进货渠道，对每天的进货数量质量和进行严格的审查，不合格的食品坚决退货		
	2.严防食物中毒事故发生，确保幼儿及成人伙食质量		
	3.坚持晨午检，发现病情及时处理，确保幼儿的生命安全		
	4.每天对设备进行检查，要严格按照操作程序操作，坚决杜绝带电等违规操作，确保人身安全		
	5.做好药品管理工作		

翠成幼儿园安全检查记录表（二）

时间：

部门	检查内容	是否达标	责任人
保安工作及保安及门卫负责	1.坚守岗位，尽职尽责，自觉遵守工作要求，严防幼儿从大门走失		
	2.凡外单位人员来园，须认真审查其身份，请示领导，领导批准同意后方可进入幼儿园，并监督做好《出入登记表》填写工作		
	3.每1~2小时进行园内安全巡视一次，巡视时衣帽整齐，认真负责，不留死角。发现问题是否及时查清、及时处理、及时上报，巡视记录单及时、准确填写		
	4.幼儿在操场活动时要在操场周围巡视、保卫		
	5.遇家长非正常接送时间要求接送幼儿的，应先与所在班级老师联系，确认后由老师将幼儿接入园或送出，非正常时间接走幼儿的家长需填写《离园单》，并请老师在《离园单》上签字		
楼内公共区域保洁员	1.熟悉和掌握卫生责任区所要达到的卫生标准		
	2.楼道公共区域家具、电器、电线、用具、灭火器、设备等无安全隐患		
	3.卫生人员在对电梯进行卫生消毒时，严禁身体任何部位进入电梯，要坚持自觉使用工具进行清洁和消毒，发现电梯有问题及时上报维修，电梯检修正常后方可使用		
	4.区域内的门、窗、镜子、开关、插销等物的使用安全		
	5.卫生人员日常在卫生消毒时，好防护措施和准备后方可卫生消毒，杜绝安全事故		
户外公共区域门卫	1.及时修剪幼儿园花草树木，以防划伤，危害幼儿		
	2.按时、按要求清洁、消毒、检查园内大型玩具及户外玩具，收回时检查玩具有无破损，发现问题及时维修		
	3.定期检修操场、房屋、家具、大型玩具、电器、电线、用具、设备安全，遇有简单问题及时解决，发现安全隐患及时汇报		
	4.传达室非公莫入，电话不外借，保证电传、电话畅通。工作时间不传送私人电话，传达室不准任何人员留宿		
	5.定时开关幼儿园大门，做好巡视检查工作，负责幼儿园昼、夜安全保卫工作		

翠成幼儿园安全检查记录表（三）

时间：

班级：

部门	检查内容	是否达标	责任人
水电类	1.每天在使用各种设备时，要严格按照操作程序操作，坚决杜绝带电等违规操作，禁止人电分离使用电器，确保人身和幼儿园财产安全		
班长	2.保教人员到食梯旁取餐时，严禁身体进入食梯内拿取餐具。取餐时，发现食梯有问题及时上报维修，食梯检修正常后方可使用		
建筑类	1.室内建筑无安全隐患		
	2.离园后及时关好门窗、水、电。户外活动，关好水电		
教师	3.厕所地面无湿滑现象		
物品类	1.物品摆放有序，消毒、清洁用品放到幼儿触不到的位置		
	2.家具、玩具定期维护，无安全隐患		
助理教师	3.教师水杯放到固定位置，不接开水进班		
	4.幼儿玩具及自制材料安全无毒		
日常工作	1.尊重、热爱幼儿无体罚和变相体罚		
	2.上班时间尽职尽责，让幼儿在保教人员的视线范围内活动，减少事故发生		
	3.坚持幼儿接送证制度，不把幼儿交给不熟悉的人，不允许幼儿家长出入班，确保幼儿的人身安全		
班长	4.保育员要认真遵守卫生消毒制度，发现病情及时报告保健医并通知家长		
	5.班上药品妥善保管，幼儿用药要由家长亲自交给老师，不得有错		

翠成幼儿园安全检查记录表（四）

时间：

部门	检查内容	是否达标	责任人
食堂进货安全 保健医生	1.执行原料采购索证要求		
	2.正规渠道采购食品		
	3.所采购的食品符合要求		
	4.肉制品、水产制品等食品有检疫合格证		
	5.有健全的食品进货台账并按要求及时填写		
食堂验货安全 验货员	1.专人负责验货		
	2.按要求验货		
	3.严格查验索证		
	4.查验后及时按要求填写食品进货台账并将相关票据及时交予财务人员		
食品库房管理安全 保健医生	1.按要求存放食品		
	2.定期打扫、通风		
	3.没有不应存放的食品		
	4.没有过期食品		
	5.有防鼠、防蝇、防蟑螂措施		
	6.出、入库账目健全，双人双锁出、入库。定期盘点		
食品粗加工安全	1.工作前衣帽整齐，彻底洗净双手		
	2.食品原料粗加工在粗加工间内操作，环境是否清洁		
	3.各类食品分开清洗、加工、存放		
食堂人员(4人)	4.食物原料清洗是否按要求顺序操作		
	5.原料加工符合标准、无加工、使用不洁食品		
食品制作安全	1.肉类、水产品类食品做到购进后及时加工，及时烹调、食用		
	2.切配好的半成品与原料分开，妥善存放		
	3.所用的炊具容器用后洗刷干净，定位存放，定期消毒		
食堂人员(4人)	4.废弃物及时收集，放在坚固、带盖的垃圾桶内，垃圾桶清洁		
	5.无在加工、清洗食品原料的水池内清洗拖布的现象		

续表

部门	检查内容	是否达标	责任人
食品制作安全	6.工作前衣帽整齐,彻底洗净双手		
	7.无加工、使用不洁食品;盛装调味料的容器清洁卫生,加盖,表明品名;使用禽蛋前对外壳表明进行清洗		
	8.饭菜制作达到适合儿童的年龄特点;尝菜时使用专用食具		
	9.油炸食品时油温、油量适宜;无使用剩油现象		
食堂人员(4人)	10.生熟工具、用具分开使用,并注有标识		
	11.面点间不制作裱花食品,炒菜间不制作凉菜		
	12.操作区台面、物品保持清洁,容器无放置于地上		
	13.垃圾桶加盖,垃圾无外露		
食品留样安全	1.工作前衣帽整齐,彻底洗净双手,并进行二次更衣		
	2.专人负责,用具专用		
	3.留样盒均按要求消毒、保洁,密闭性好		
	4.留样量达250克,留样冰箱温度达标,留样时间为48小时		
	5.留样记录准确,真实、清晰		
清洗消毒安全	1.餐具、用具洗消按要求程序进行		
	2.餐具、用具洗消彻底		
	3.洗后餐具、用具无残留物		
	4.熟知餐具、用具消毒方法、时间		

(四) 食堂管理

食堂工作人员餐具清洗技能考核

日期:

评价人:

标准	分值	参 加 人 员				
卫生习惯 (30分)	1.个人卫生符合要求	10分				
	2.熟知餐具清洁、消毒流程	5分				
	3.熟知消毒池内消毒液与清水比例、用量、消毒方法	5分				
	4.未经洗涤、消毒、清洗的器具不准再次使用，生熟餐具严格分开	5分				
	5.餐具、炊具三餐前均按要求消毒	5分				
操作过程 (50分)	1.严格按洗消流程工作	15分				
	2.刷餐具:专池专用，爱护公物，轻拿轻放。注意洗涤用品的用量	5分				
	3.碗、筷、盘、勺等餐、炊具里外都要刷到，（及时换水）最后用流动水冲洗干净。没有污渍、油渍	30分				
整理工作 (20分)	4.控水后再放入消毒柜	10分				
	1.操作结束后，及时清洁所有用过的水池，达到无油渍、水渍、残渣	10分				
	2.及时清洁地面水迹	10分				
总分						

食堂工作人员烹调技能考核

日期：		评价人：								
项目	标准	分值	参 加 人 员							
菜品制作	卫生习惯 (20分)	1.个人卫生符合要求 2.制作前必须洗手 3.用具严格，生、熟分开 4.盛装面食品的器具每次使用后必须清洗消毒，方可下次使用	5分							
	食材准备 (20分)	1.提前将所用原材料备齐 2.精心检查已备的原材料是否符合卫生安全要求，不得烹调腐烂变质的食品，不得烹调超过保质期的食品，不使用不符合卫生要求的调味品	10分							
	操作过程 (50分)	1.严格按工作时间开始工作，不提前、不拖拉 2.熟练掌握烹调技术，食品在加工中应当烧熟煮透 3.注意控制食盐的用量 4.操作过程中无浪费现象 5.操作过程中注意保持双手、原材料及用物的卫生，一经污染应立即清洁，更换	5分							
			5分							
			20分							
整理工作 (10分)		10分								
		10分								
	1.操作结束后，及时清洁所有用过的物品，达到无污染、水渍、油渍	5分								
总分：										

食堂人员设备使用考核

日期：

姓名：

评价人：

考 核 项 目			点火流程	蒸箱	压面机	消毒柜
考核内容	1.了解该设备的用途	10分				
	2.说明设备使用前检查内容	10分				
实际操作	1.严格按流程操作使用设备	20分				
	2.操作手法熟练	20分				
	3.无违规操作现象	20分				
	4.操作结束后清理设备及环境	10分				
	5.相关内容提问	10分				
得分						
总分						

食堂工作人员面点制作技能考核

日期：		评价人：							
项目		标准	分值	参加人员					
面食制作	卫生习惯 (20分)	1.个人卫生符合要求，衣帽整齐	5分						
		2.制作前必须洗手	5分						
		3.用具严格，生、熟分开	5分						
		4.盛装面食品的器具每次使用后必须清洗消毒，方可下次使用	5分						
	食材准备 (20分)	1.提前将所用原材料备齐	10分						
		2.精心检查已备的原材料是否符合卫生安全要求，不得烹调腐烂变质的食品，不得烹调超过保质期的食品，不使用不符合卫生要求的调味品	10分						
	操作过程 (50分)	1.严格按工作时间开始工作，不提前、不拖拉	5分						
		2.熟练掌握发面技术，尽量不出现面不发、死面、面发黄的现象	5分						
		3.包子、花卷、小馒头1两 2个， 饺子1两 6个，大小适中，符合幼年龄特点，皮薄厚均匀、外形美观	20分						
		4.操作过程中无浪费现象	10分						
		5.操作过程中注意保持双手、原材及用物的卫生，一经污染应立即清洁，更换	10分						
	整理工作 (10分)	操作结束后，及时清洁所有用过的物品，达到无污渍、水渍、油渍	5分						
总分									



食堂工作人员包饺子技能比赛

姓名		面皮制作个数			面皮制作形状			包饺子个数			包饺子形状			总分
		4~6	6~8	8~10	差	一般	好	4~6	6~8	8~10	差	一般	好	
		3分	4分	5分	3分	4分	5分	3分	4分	5分	3分	4分	5分	

食堂工作人员发面技能比赛

姓名		技能熟练度			酵母使用量		发面效果 (面不发、死面、面发黄)			用具清洁度			总分	
		不熟 3分	一般 4分	熟练 5分	不符合标准 3分	符合标准 5分	(面不发、死面、面发黄)	3分	4分	5分	差	一般		好 5分

食堂工作人员蔬菜清洗技能比赛

日期：		评价人：											
姓名	择菜			清洗流程			所用时间(分钟)			清洗效果			总分
	不认真有浪费	认真略有浪费	认真无浪费	混乱	清晰	熟练	≥15	10~15	8~10	差	一般	好	
	3分	4分	5分	3分	4分	5分	3分	4分	5分	3分	4分	5分	

食堂工作人员蔬菜切制技能比赛

姓名		熟练度		切制效果														切制时间			总分																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
		差	一般	熟练	丝：长		宽		片：长		宽		高		丁：长		cm	高	cm	>8		5~8	<5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
					测量 数值	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短								过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短	过短



食堂工作人员蔬菜烹调技能比赛

日期：		评价人：																		
		准备工作		熟练度			烹调效果						所用时间(分钟)			总分				
				差	一般	熟练	色			香							味			
姓名	不充分	5分	3分	4分	5分	3分	4分	5分	3分	4分	5分	3分	4分	5分	>10		3分	8~10	4分	<8
	4分																			

食堂工作人员面点制作技能比赛

日期：		评价人：													
姓名	红糖饼			麻将糖花卷			烤蛋糕			自选内容			总分		
	起发	型	味	起发	型	味	起发	型	味	起发	型	味			

以得票数计分

食堂工作人员餐具洗消技能比赛

日期:

评价人:

[illegible]

食堂工作人员食谱带量、进货台账记录计算比赛

日期：

评价人:

[illegible]

(五) 卫生保健评价

班级表格填写检查记录

		分值	小一班	小二班	小三班	小四班	小五班	中一班	中二班	中三班	大一班	大二班	大三班
交接班本	人数准确	5											
	按时记录	10											
	内容翔实	5											
	字迹工整	5											
电访记录	按时完成	10											
	内容翔实	10											
疾病记录	按时排查	10											
	信息准确	10											
服药记录	整齐无误	5											
	正确签字	5											
消毒记录	按时真实	5											
通风记录	按时真实	5											
就餐记录	准确整洁	5											
考勤	准确整洁	10											
成绩													
教师签字													

备注：各项检查凡黑体字要求未做到的扣除全部分值



翠成幼儿园户外活动检查记录表

班级： 教师： 保育员： 幼儿人数：

		检 查 标 准	检 查 记 录
活动时间	1.户外活动开始的时间		
	2.活动时间持续时间在1小时以上		
活动前准备	1.检查所使用的器械安全		
	2.检查活动场地安全		
	3.教师的着装得体		
	4.活动前幼儿的准备活动充分		
	5.幼儿的情绪愉快		
	6.幼儿的着装得体		
活动内容	1.教学活动动静交替		
	2.活动、游戏多样化		
	3.符合季节特点		
	4.加人体能锻炼内容		
活动强度	1.幼儿的面色、情绪、心率、出汗量正常		
	2.老师关注体弱儿（肥胖儿）的锻炼		
活动安全	1.幼儿的活动范围在老师的视线内		
	2.老师的注意力都在幼儿身上		
	3.老师有安全意识		
保健指导：			



翠成幼儿园各班毛巾检查评比情况

毛巾评比标准	分值	小一班	小二班	小三班	小四班	小五班	中一班	中二班	中三班	大一班	大二班	大三班
毛巾总数与在册幼儿人数相符 (/)	20											
毛巾数与当日幼儿出勤人数相符 (/)	20											
毛巾清洗得干净、透亮、无污渍	20											
毛巾质地柔软、手感好	10											
毛巾整洁无毛边，有损坏及时更换	10											
毛巾盒清洁、无污渍、定期消毒	20											
成绩												
班长签字												

翠成幼儿园卫生检查评价表

班级	工作	工作内容	评价标准	小一班	小二班	小三班	小四班	小五班
活动室	擦拭	玩具柜	无污渍、无胶印					
		桌椅	无污渍、无胶印					
		书架	无污渍、无胶印					
		墙面	无污渍、无胶印					
		各种柜	无污渍、无胶印					
		钢琴	干净					
		吧台	干净					
		门	无污渍、无胶印					
		床	无污渍、无胶印					



续表

班级	工作	工作内容	评价标准	小一班	小二班	小三班	小四班	小五班
活动室	擦拭	衣柜	无污渍、无胶印					
		餐车	无污渍、无胶印					
		窗框、窗棱、玻璃	无污渍、无胶印					
		积木及废旧材料	无污渍、无胶印					
		窗帘	干净					
	清洗	活动区可清洗的物品	无污渍					
		钢琴罩	干净					
		围裙	干净					
		三角巾	干净					
		毛巾	干净					
		医药箱	干净					
		玩具（清洗并消毒）	干净透亮					
		玩具筐	干净、无胶印					
		地板垫	干净、无胶印					
		床罩	干净整洁					
		餐巾盒、消毒盆	干净					
		纸篓（大小各一）	无污渍					

续表

班级	工作	工作内容	评价标准	小一班	小二班	小三班	小四班	小五班
卫生间	擦拭	厕所扶手	无污渍					
		纸筐	无污渍					
		物品盒（内外）	无污渍、无胶印					
		各种盆、架	无污渍、无胶印					
		洗衣机（内外）	无污渍					
	刷洗	瓷砖墙面、地面	无污渍					
		男女便池	干净透亮、无异味					
盥洗室	擦拭	墩布池（里外）	干净透亮					
		镜子	干净透亮					
		饮水机	无水渍					
		瓷砖墙面	无污渍					
		水杯格（盖）	无污渍、无胶印					
		铁艺架	干净					
		洗手池及台面	干净透亮					
地面	刷洗	肥皂盒	干净					
	刷洗	所有地面及阳台	干净无污渍					
物品摆放	分类整理	教师书架、幼儿书架						
		衣柜						
		活动区材料						



第四节 幼儿园中层干部科学管理实践

● 管理研究案例

论新建幼儿园教师队伍培训体系构建与行动策略研究

张爱军

一、研究背景

随着北京市外来人口的大量涌入以及城市化建设进程的加快，幼儿的数量大规模增长，入园难现象逐步显现出来，为解决这些问题，一座座新建幼儿园拔地而起，国家投入大量资金建设、扩大办园规模，优化整合教育资源，然而，新建幼儿园普遍存在建园历史短，经费短缺，知名度较低，影响力较小，办学实力较弱等问题，尤其是以新入职教师为主体的教师队伍，影响着园所的办园质量。

新建幼儿园首先要抓的就是教师队伍建设，以切合实际的培训策略，塑造独树一帜的教师形象，提升园所综合竞争力和知名度，更好地服务老百姓。

二、基本概念

1.园本培训。是以教师任职的单位为基本培训单位，以提高教师专业素质为主要目标，通过教育教学实践和教育科研活动等多种形式对全体教师实行全国性继续教育的培训。

2.培训体系。为实现一定的培训目标，将培训四要素（讲师、学员、教材、环境）进行合理、有计划、有系统的安排而形成的一种指导性文件。

3.行动策略。通过实践的具体操作，可以实现目标的方案集合，根据形势发

展而制订的行动方针和方法。

先进的培训体系应是能够反映学前教育发展规律，反映园所改革与发展要求，反映教职工崭新风貌，对社会有积极影响与导向作用的先进观念形态；同时，幼儿园文化与幼儿健康成长息息相关，与教师的专业成长密不可分，它与校园环境、规章制度、教师素养、管理水平等息息相关。

三、情况分析

我国教师年龄呈现年轻化的特点，35岁以上2人，占9%；30~35岁3人，占14%；20~25岁教师17人，占77%。教师中，中专教师比例最高为36%，专科及本科均为32%。年轻教师多，教育理论有待进一步提升。两年内新教师17人，占比例为58.6%；高级教师3人，只占14%

（一）存在问题

（1）教师多为90后独生子女，缺少生活经验和良好生活、行为习惯，缺少感恩之心。

（2）班级容量大，教师队伍年轻，教师上班心理压力大。

（3）两年扩到10个班，每年新入职教师大量进入，不能马上胜任带班工作。遇到问题时缺少解决方法。

（4）中层管理干部缺少管理经验与方法。

面对我园教师群体现状，抱怨是没有丝毫意义和作用的，我们只有面对现实，尊重教师个性，从常规性、基础性工作开始，为教师发展创造条件、提供机会、搭设舞台。

（二）教师队伍发展总目标

新入职教师：顺利完成角色转变，适应幼儿园的教育环境，熟悉教学常规。

成长期教师：提高专业技能技巧的运用和教学活动的驾驭能力。

成熟期教师：成为师德好、业务精、能力强、骨干教师。

教师可以有三种类型：生存型、欣赏型、发展型。

我们的目标是最终将教师培养成为“发展型教师”。我们是这样说更是这样做的，我们制定了《教师队伍培养规划》，实施分层培养（有全员培养、业务骨干培养、青年教师培养等）和分项培训（如岗前师德、新生适应、家长工作等培训、五大领域、疾病预防等培训开展培训）。旨在实现教师自我发展的基础上，全面带动园所发展，最终实现个人和园所的双赢。我们从规划、师德、基本素质、基本技能、研究能力五方面构建教师队伍培养体系，抓教师队伍成长。

四、教师队伍培训体系构建与行动策略

（一）构建园所教师管理体系——规范教师发展

1. 制度建设——完善制度，评价导向，规范行为，提升管理质量

（1）完善管理制度，规范各岗行为，树立“质量”意识

从开园伊始就树立依法意识，规范管理、执教行为，建立了管理、教学、人事等制度系统。经过一年的实践，确实存在一些漏洞，需要不断地调整、完善，如财务工作中职责规范，流程进一步修订，明确各岗职责，各方面工作责任到人，及时发现，第一时间予以解决。

（2）完善评价体系，规范管理行为

完善各岗人员的评价体系，用评价手段导向人员行为，做到任务明确、职责明确、自我管理明确。如在幼儿园管理中，中层干部的地位极为重要，既肩负着领导下属的责任，又要协调好同级部门之间的分工合作，还承担着落实上级要求的义务，兼有管理者和被管理者的双重身份。中层管理者要具备管理能力，更应具备科学的管理能力，才能使园所各项工作有条不紊地进行，取得实效，提升管理实效。最终，促进幼儿发展、教师发展，幼儿园整体质量提升。《提升幼儿园中层干部科学管理能力的实践研究》一书先从管理制度、常规建构、管理体系等几大方面介绍了作为中层管理干部如何提升管理能力与执行力，更好地激发团队

工作热情,实现下属、自身、园所的多赢。其次书中结合翠成幼儿园的实际,呈现了真实的管理案例,让读者了解作为中层管理干部应如何与教师沟通。此书是一本理论与实际相结合的书籍,相信能够提供借鉴。

2.规划与计划——整体规划,计划落实,文化引领,促进质量提升

把幼儿园办成什么样的园、什么风格、什么特色、教师怎样发展等一系列问题,园长和领导班子要有充分的调研和深入的思考。在此基础之上,制订了园所三年发展规划、教师队伍发展规划、个人职业生涯发展规划等,同时在每一年的计划中得以落实,除常规性工作以外,我园将园所文化建设、特色建设等工作也纳入到园所规划之中。

(二)构建园所文化体系——引领教师思想发展

一个优秀的幼儿园,一定要有丰富内涵和深刻的园所文化。为实现教委提出的“新建园高起点,办人民满意的优质园所”的工作目标,我们提出:“翠成幼儿园的文化建设要与硬件建设同步进行。”在对社区特点、家长需求和园所基础充分调研、全面分析的基础上,定位园所文化并纳入园所整体发展规划中,梳理出园所的教育理念、管理理念、园所精神、文化标识等,力争用文化凝聚教师思想,引导教师追求,带动园所发展,提升幼儿园内部凝聚力和核心竞争力。

1.文化认同——质量提升的前提

作为一所新建园,老师有一部分来自其他幼儿园,更多的老师是新毕业的学生。古语说:“兄弟同心,其利断金。”一个好的团队,必须是团结且具有凝聚力的。

(1)开学前

翠成“发展史与文化符号”让每一名教职员工了解建设的艰辛、准备的艰难、开创的痛苦、成绩的幸福……其中的甜酸苦辣,理解、认同园所文化的倡导。

(2)园长讲堂

“选择与担当”“应付工作只能收获平庸”“就首先是,是超越困境的开始”“成功从小事做起”……让每一个老师思考:我是谁?我要什么样的生活?

什么样的工作？我能够做什么？我可以做什么准备？树立自己的价值观、人生观，贾慧珠在转正述职报告中说：我虽然不优秀也不聪明，但我相信认真做好每天的工作，每天进步一点点，三五年后我会成功！

（3）节日内涵

* 感恩节——“感谢您，亲爱的爸爸、妈妈”“感谢你，我亲爱的他”活动，让大家第一次面对父母说出自己从未说出的问候，家里有了第一张全家福照片，大家学会感恩从身边的人开始。

* 教师节——“翠成因我而精彩，我因翠成而骄傲”的活动，让每一个人都感受到自己是园所的主人。

* 清明节——“走进春天，缅怀先烈，感受生命”使老师们更加珍视每一天执掌教育的机会。

* 五四青年节——“春日暖心”翠成暖日活动，使青年教师有机会敞开心扉，交流职业理想，这一个个让大家终身难忘的活动，使大家的心紧紧靠在一起。

大家明确了：只有相互关心、相互支撑，每位教师的潜力都能够得以发挥，大家携手共进，翠成幼儿园的明天才会更加美好！

2. “书香翠成”——质量提升的动力

任何一门学科，任何一门专业，都不是孤立和单一的，学习掌握其他社会科学的专业知识越广泛、越多、越深越好。

（1）读书——内炼修养

针对我园教师实际情况，我们为教师教师购买了大量书籍：《教师角色与幼儿发展》《让幼儿成为主动的学习者》《爬上豆蔓看自己》……供教师们自主借阅。我们还为教师订阅了《学前教育》《幼儿教育》《学前教育研究》等专业期刊，从实际工作中获得启示。同时，也为教师们配备了《你可以不生气》《活在此刻，享受当下》等文化书籍，熏陶气质、陶冶情操，内炼修养。

（2）分享——学习表达

一种方法是在每次学习活动前，请老师介绍自己读书学习的收获集体分享。每一位老师都能积极准备，把自己领悟到的精华与大家分享。

（3）练字——修炼素养

电脑是现在年轻人都会用到的方式，而提笔忘字、写错字、语病现象越来越多，我园从练字开始，从书写教案开始，对老师们提出要求，从日常开始修炼素养。期末考核，将书法作为素养考核中的一项。

3. 自尊自爱——质量提升外在表现

* 教师的气质礼仪培训——学习用什么外在表形象与幼儿、家长、同伴、同行交流，赢得大家的尊重。

* 走进人艺、走进艺术殿堂——穿着恰当的服装、适宜的化妆、优雅的谈吐，走进人艺、走进人民大会堂，感受诗人的人格魅力、感受文化的内涵、陶冶教师情操。

教师做的是人的工作，只有内炼修养，才能外显气质。“腹有诗书气自华”内外兼修才是全面发展的教育者。

（三）构建园所师德体系——引领教师主动发展

1. 自主规划，主动发展

从园所到园长，到主任再到教师，层层制订园所《三年发展规划》《教师队伍培养规划》和教师职业发展规划设计自我职业生涯，并每年主动落实，树立“园所与个人彼此成就”的理念，旨在实现教师自我发展的基础上，全面带动园所发展，最终实现个人和园所的双赢。

2. 唱响师德——师德为核心，树良好师德风尚

我们的事业是爱与责任的事业，师德是我们永恒的话题。在假期集中培训中，我们注重师德培训，通过一个个鲜活的例子，帮助教师明确自己的事业是伟大的事业。增强教师对幼师这一职业的自我认同感。师德月我们进行了“我最喜欢的老师评选”“我和孩子的故事”“让青春在教育事业中闪光”师德演讲，大家发自肺腑的忘我精神，爱融化在教师与孩子交流的一点一滴中。在感人的泪水中，大家得到了心灵的洗礼。教师们从思想意识上达成了共识，并在工作中践行师德。

师德培训	1.严格遵守《北京市幼儿教师职业道德规范》及幼儿园师德标准，维护幼儿的各项权利 2.明确并落实幼儿园各项规章制度要求 3.运用多种方法做爱孩子、孩子爱的教师 4.每天开展“五个一”工程，给孩子每天一个拥抱，每天一个微笑，每天一个爱抚，每天一个赞许，每天一个记录
------	---

教师师德培训

主题	目标	形式
园长讲堂——责任是一种能力	让教师们知道任何事情做得好与坏，责任是起决定作用的，责任体现在日常工作的点点滴滴，成功的前提是责任	互动研讨
爱与责任师德演讲	明确教师的责任，激发热爱教育事业，热爱幼儿的情感	演讲
我和孩子的故事	通过讲述自己和孩子的故事，提升对本职工作的认识	交流分享
我最喜爱的老师评选	了解自己在孩子心目中的位置，反思自身岗位工作	幼儿评价
翠成因我而精彩，我以翠成为骄傲——教师节活动	增加教师凝聚力，营造和谐、向上的园所氛围，让每一个人都感受到，自己是园所的主人	节日活动
师德标兵评选活动	树立师德榜样，增进教师间相互了解	评价互动
感悟生命，热爱幼儿	通过活动，明确教师责任，激发教师对幼教事业的责任心、使命感	外出实践
走进春天，缅怀先烈，感受生命	缅怀革命先烈，激发教师对幼教事业的责任心、使命感，使老师们更加珍视每一天执掌教育的机会	外出培训
爱与责任，法律法规培训	明确法律责任，教师的职责	互动研讨式培训
让青春之花，在教育事业中绽放	树立教师榜样，明确自身发展方向，激发教师上进心	演讲

（四）构建队伍建设基础能力体系——提升基本素质，铸就名师之路

素质是什么？食堂里的餐具有序，进餐中文明礼仪，备课室中的安静、整洁、见到同伴的微笑问候，走路时的挺胸抬头……悠扬的背景音乐，熏陶、引导、约束着老师们的行为；除行为素质外，还有教师们的心理素质。

结合园所特色及园所文化重点工作，我们以日常良好习惯培养渗透于教师学

习、工作、生活中。备课室、饭厅、楼道每一个角落都渗透良好习惯内容，发挥环境潜移默化的影响。并将这些行为规范汇编成教师礼仪习惯养成手册，使教师从入职就开始明确教师礼仪规范，使教师关系更加融洽。

基本素养	1.树立正确的人生观、价值观，能够自主设计职业规划 2.集体利益优先，有主人翁精神及奉献精神，不计较个人得失 3.培养教师良好行为习惯，形成教师行为规范，提升个人素养 4.具有较好的沟通、协调、合作能力及团队意识
------	---

教师素养培训

主题	目标	形式
呼唤 引领 成长	理解北京精神与我们每一个人的关系，明确自身发展与园所发展的关系，为自己的发展方向定位	与专家互动交流
素质体现在……	引导教师从身边开始注意人的基本素质体现在哪里	互动研讨
情商拓展培训	增强团队意识，提高协作能力	拓展活动
教师的气质——礼仪培训	学习用教师外在表形象，与幼儿、家长、同伴、同行交流，赢得大家的尊重	参与式培训
如何将作品艺术化地展现——艺术素养培训	提升教师艺术素养，明确艺术展示的方式	专家讲座
五年之后的我——教师定位个人发展	明确自己的发展方向，制订长期、近期发展目标	访谈
各岗适宜语言与行为	从本岗实际出发，用事宜的语言、行为与人沟通、交流	互动交流
感恩——感谢您，我亲爱的爸爸妈妈	使大家学会感恩从身边的人开始	分享交流
感恩——感谢你，我亲爱的他	懂得自己的成功与周围人帮助分不开的，提升职业幸福感	分享交流
感恩——感谢您，改变我的人生道路	引导教师明白在现实生活中任何人都是我们感谢的人，只要相遇，就有学习的地方，发现每个人身上的优势，做最好的自己	分享交流
春日暖心——五四青年节互动	通过活动使青年教师有机会敞开心扉，交流职业理想，使大家看到成功的希望	互动分享
书香翠成——读书，内炼修养	1.树立任何一门学科，任何一门专业，都不是孤立和单一的，学习掌握其他学科对专业发展的广度、深度更有益处 2.运用专业与非专业书文化书籍，熏陶气质、陶冶情操，内炼修养	个人阅读

续表

主题	目标	形式
书香翠成 ——读书分享，学习表达	提升自主学习能力，能够结合自己工作实践进行总结提升	互动交流
书香翠成 ——练习书写，修炼素养	从练字开始，从书写教案开始，对老师们提出要求，从日常开始修炼素养。期末考核，将书法作为素养考核中的一项	展览、欣赏
走进国旗班	通过参观国旗班，反思自己的行为规范，明确教师榜样作用，确定教师良好习惯内容	参观、座谈
走进人艺	穿着恰当的服装、适宜的化妆、优雅的谈吐，走进人艺、走进人民大会堂，感受诗人的人格魅力，感受文化的内涵，陶冶教师情操	现场观摩
走进名胜 ——传统建筑传递给我们……	走进中国传统的建筑中了解、体会其中传递给我们的历史、文化、倡导、内涵……	参观晋祠、乔家大院

（五）构建教师实践性发展体系——促进教师常态化发展

教师的培养就如同“儿童的最近发展区”的教育一样。不同教师的水平和素养程度不一，幼儿园应对不同教师制定不同的发展方案，提出不同要求，使每位教师在其原有水平上都得到提高。

● 总目标

立足本园实际，尊重教师需求，营造宽松、和谐、平等的人文环境，塑造一支师德高尚、业务精湛、结构合理、悦己涵容的专业化教师队伍，以师德建设为核心，以提高教学质量为根本，以培养青年教师为突破口，积极创新师资队伍建设管理模式，培养具有较强团队合作力、沟通力、组织力的管理团队；培养具有学习力、研究力、影响力的骨干团队；培养具有教学能力、工作能力、教师魅力的教师团队，努力为每位教师提供全方位的自愿支持，使教师成为自我规划、主动发展和体验成功的主人，从而实现园内人力资源的最优化。

● 三年目标

新教师：

（1）具有良好的心态，主动向同伴学习，了解幼儿园发展史及办园理念。

(2) 掌握基本的一日工作流程和教育策略,具有初步家长工作的能力,能努力完成教育任务。

(3) 顺利完成角色转变,适应幼儿园的教育环境、熟悉教学常规。

成长期教师:

(1) 具有良好的师德和积极的工作态度,掌握基本的教学基本功,有一定的教学水平和班级管理的能力和一定的教科研能力。

(2) 形成初步的教学特色和反思能力,具有一定的家长工作策略。

(3) 提高专业技能技巧的运用、教学活动的驾驭能力。

成熟期教师:

(1) 具有高尚的师德和高度的责任感,有团队精神和引领作用。

(2) 教科研教学能力高,形成个人的教学特色。

(3) 有极强的组织管理能力,工作有创新。

	新教师(3年内)	成长期教师(4~10年)	成熟期教师(10年以上)
基本能力	1.幼儿在行为习惯、体质体能、语言表达、思维发展及各项技能的发展达标 2.具备开展教育教学组织能力 3.具备观察、分析评价幼儿能力,有策略 4.明确精神环境的重要性,能够配合进行教室环境创设 5.能够与家长进行沟通,具有基本的家长工作能力	1.幼儿在行为习惯、体质体能、语言表达、思维发展及各项技能的较好发展 2.能够熟练组织各领域教育教学活动 3.能够有目的的观察,运用理论进行分析,制订策略有一定效果 4.具有一定审美能力,营造良好精神,较为丰富的物质环境 5.能够针对幼儿情况,有效进行家园沟通	1.幼儿在行为习惯、体质体能、语言表达、思维等方面获得良好发展 2.熟练掌握与各科教学法;教学计划明确,实施效果好 3.具有反思能力,能够运用理论进行分析,制订适宜策略,实施效果好 4.具有一定的领导能力,协调班组成员营造和谐班级氛围,为幼儿提供丰富物质环境 5.家长工作方法灵活多样,获得家长认可满意

教师基本能力培训

主题	目标	主讲与形式
保育教师一日工作流程	让保育教师了解一日工作流程，明确工作内容及与教师配合什么	保健医生（3讲）
保育工作内容及方式的分析	让保育教师明确一日生活中每一工作环节的内容、要求、方式，并且知道为什么	保健医生（3讲）
卫生消毒标准及要求	1.让保育教师知道消毒工作在工作中的重要意义 2.知道卫生消毒工作的具体标准和要求	保健医生
保育工作中的教育内涵	让保育教师知道自己的工作蕴含着丰富的教育内容，学习具体面对的方法	保教主任（三讲）
快乐与发展课程培训	1.增强教师对幼儿年龄特点、活动方式的把握 2.明确《快乐与发展课程》的核心价值	保教主任、骨干教师讲座
《纲要》培训	明确《纲要》的核心，五大领域的核心价值	互动交流
如何写好备课、观察日记	学习书写备课、观察	讲座培训
感受阅读的魅力	学习阅读对幼儿发展的意义，各年龄段阅读活动开展的方式	互动式培训
如何开展音乐活动	学习音乐活动的组织方式，提升教师发现问题、解决问题能力	现场观摩研讨
领域基本功大赛	1.学习领域的核心价值、幼儿年龄特点和活动方式 2.提高教师组织教学能力、分析问题能力	理论学习、现场观摩、评价活动
新教师攀登英语之星评价	梳理英语教学的五大环节，提升教师组织英语活动能力	现场观摩、互动研讨
讲故事大赛	提升教师语言表达能力、设计制作教具能力	讲述、现场答辩
如何做好班级管理	提升老教师班级管理水平，明确做好班级管理的基本要素	互动培训
如何做好家长工作	明确家长工作的意义，学习开展家长工作的策略	案例分析
如何搞好数学活动	1.分析数学活动的教学特点、学习评价标准 2.提升教师发现问题、解决问题能力	一课三研
精彩绽放——基本功大赛	提升教师基本能力，激发教师上进心	分项基本功比赛
如何撰写教育案例	明确案例书写的格式，提升积累资料意识	案例分析、现场解答

（1）突出“老的”经验——示范促进发展

作为幼儿园发展的核心——教师，如何把评价作为促进教师发展的手段是我

们工作的重点。以往把评价作为提高工作效率,评定教师工作优劣的手段,忽视评价对教师成长的指导、支持、激励作用,从而忽视评价对教师自身发展、人生观、价值观等发展性因素的影响。在这一年中,我们注重不同层面教师的成长需求。

充分发挥教师中有经验的教师,挖掘资源,激发斗志才能建设优良教师队伍。我们就请高级教师为全体老师进行观摩示范课展示,并以此作为老教师考核内容。既调动了老教师的积极性,发挥了他们的示范作用,也使年轻教师们更加清楚的明确方案如何制定与实施。

(2) 凸显“新的”斗志——实践促进成长

一旦正式入职教师岗,他们就将担当起照顾好三十名孩子的责任,担当起三十个家庭的期望,担当起教师教育的责任……如何让她们尽快熟悉并胜任教师工作,我们采取以下措施与方式。

①岗前系列基础工作培训。

②开展基本技能大赛活动。进行了教师基本功大赛,本次大赛由于准备充分,取得了良好的效果,共评选出故事之星、舞蹈之星、钢琴之星等奖项。

③承担攀登英语教学工作,保育和教学相结合,提升工作能力。

④加大班长指导的力度,班长定期观摩指导新教师活动,并给予相应指导,新教师记录老教师活动,写自己发现的优势内容,通过新老教师教师的互动学习,增进了老师间的交流,同时也促进了年轻教师的成长。

参与区青年教师故事比赛,雒颖发短信告诉我:“翠成教师们教具准备得是最认真的,我们没有给幼儿园丢脸!”我给他的回答是:“你们是幼儿园的骄傲!”这些活动激发了年轻教师的斗志,也在实践中促进了他们的成长。

(3) 运用“高的”引领——看到未来希望

结合园本教研重点“挖掘幼儿一日生活价值”,我们邀请市级骨干教师来园进行“如何给自己职业生涯定位”“如何提升班级管理质量”等活动。“言出必教育”“没有不好的孩子只有不好的老师”“不强迫,不放弃”每段话都能给老师深刻启示。通过再一次学习《纲要》,老师们更加清楚面对孩子时,要尊重、理解……学会等待他们去慢慢成长。

同时，看到优秀就在我们身边，优秀不是可望不可及的，优秀也是从平庸开始的，之所以可以成为优秀，是从小事做起，从点点滴滴开始，让每一名教师看到希望。

（六）构建教师研究性发展体系——调动教师发展的内在动力

教师的可持续发展一定是依托研究的深度和广度，以教科研为切入点，提升教师研究能力，促教师专业水平提高。

2011年我园申报北京市教育学会“十二五”课题，挖掘一日生活价值，培养幼儿良好行为习惯的实践研究。围绕幼儿好习惯开展了丰富多彩的活动。结合园所实际，我们初步确立“家园合作，养成幼儿良好行为习惯”特色方向。通过家园共育从行为习惯的养成入手，使幼儿从小养成良好的行为习惯。

项目	新教师（3年内）	成长期教师（4~10年）	成熟期教师（10年以上）
研究能力	1.能够初步开展教育教学研究活动 2.能够撰写总结，专题总结	1.能够承担教育教学研究活动中的工作任务 2.参与教研工作并具有归纳与总结能力	1.在教育教学研究活动中承担重点、难点问题的攻关任务 2.能够以科学的态度，准确有效地独立开展教育研究工作 3.具备开展教科研工作的组织能力

（1）树立科学求实的精神，营造平等与尊重教研文化

教研不仅是教学研究工作，还应包含深刻的园所文化的内涵。以教师作为主体，以解决实际工作中的问题为切入点。鼓励教师在工作中富有个性的做法和创造，鼓励教师积极表达自己的观点，阐述自己论据，营造出活力、和谐、创新的教研环境，树立科学、务实、求真的精神、形成平等、尊重、协作、互助的教研文化。

（2）有效理论学习，夯实研究基础

在学习“陶行知生活即教育”的教育理念，“儿童观”“教育观”相关理论基础，通过讨论和反思，教师对一日生活的教育价值有了更深刻的理解。学习后，教师们结合实际写下自己的收获与体会。力求每一次学习，对教师自身发展起到作用。在日常中，教师从观察、反思、教育计划入手，从多角度挖掘一日生活的教育价值，促进幼儿良好生活卫生习惯养成。通过观摩活动区、观察、教

案评价活动，促进了教师间相互学习，“通过评价学习，我感到自己要学的东西还很多”“我发现每位教师都有自己的优点，我要继续努力”，很多老师在评价后发出自己的感慨。把握学习的价值，将学习落实到教师的发展。

（3）研究根本，实践验证，保证研究有效

园所教研活动紧紧围绕着“十二五”课题“挖掘一日生活价值，培养幼儿良好行为习惯”。年轻教师以一日环节为重点，研究如何发挥环节的最大价值，促进幼儿良好生活卫生习惯养成。教师们能够通过对幼儿的观察、分析。运用环境暗示、儿歌游戏、榜样引导等有效策略促进幼儿良好生活卫生习惯养成。教师们积极撰写主题课程《好习惯从这里开始——良好生活、卫生习惯篇》，初步建立园本课程。

教师研究能力培训

主题	目标	形式
论幼儿园课程	加强教师对幼儿园课程的理解，明晰我园为什么把幼儿良好行为习惯的养成作为园所特色发展的方向	讲座
生活即教育理念	学习陈鹤琴“生活即教育”的教育理念，树立正确的儿童观、教育观	互动交流
如何设计调查问卷	让教师理解教研和科研的区别，学习科学开展教研的方法	案例分析
如何分析、运用数据		
如何收集理论资料为我所用	1.收集本年龄班幼儿年龄特点的生理、心理依据 2.利用依据整理本年龄班幼儿生活卫生习惯培养目标 3.梳理一日各环节的具体内容	集体教研，收集资料的分类与汇总
如何将行为习惯培养与班级主题相结合	使教师理解，如何在主题活动中，渗透养成教育内容，最终参加幼儿发展	案例交流
环节中的教育价值	学习快乐与发展幼儿年龄特点及环节的组织	分年龄组进行现场研讨、案例分析
如何把握教育契机	提高教师收集、分析、反思能力	集体教研
我会找问题	学习旁观他人活动，客观分析，启发自己，为我所用	录像分析活动
如何召开主题家长会	学习主题家长会的组织方式，提高教师分析能力	现场观摩录像分析讨论
我的成长分享会	巩固学期研究成果，帮助教师总结提升经验	经验交流谈收获

五、效果

经过两年的不断积累、梳理、教师的培养、培训体系逐步清晰并初步获得良好成效。

1.收获——肯定

幼儿肯定：在“我最喜欢的老师”调查中，孩子们对他幼儿园的喜爱度是100%，并评选出5名最受欢迎的老师，孩子们的肯定是园所发展的最大收获。

家长肯定：在家长调查问卷中对幼儿园的满意度为98%，家长们的认可是园所发展的最大动力。

领导肯定：我们先后迎接了教育部副部长鲁昕、北京市副市长洪峰、北京市学前教育处处长张晓红、区长程连元、教委主任孙其军、教委张朝晖主任、杨青科长视察指导工作。鲁昕副部长肯定“办幼儿园就要办这样高品质的幼儿园”，洪峰副市长还亲笔题字“家长信任、儿童喜欢的儿童乐园”。

社会肯定：中国教育报、北京电视台等媒体宣传了幼儿园的发展与质量提升。还有机会参与了卡酷卫视的拍摄，开阔了孩子们的视野。

同行肯定：一年中，我园先后接待其他省市、北京市、朝阳区210人观摩40次，大家的肯定是我们工作的最大动力，我们会再接再厉，不断开拓进取。我们就像是刚刚学飞的雏鹰，经过历练一定会翱翔于蓝天。

2.收获——成长

教师的成长必定会带来幼儿的成长、园所的发展、质量的提升。两年来，园所从园长到主任到教师收获了许多：教师获奖情况：7人8次获得市区级荣誉称号；3人参与出书；论文：12人获得市级以上，54人次获得区级以上奖励，实践证明园所的培训体系的建立，对于教师队伍的成长起到了积极的促进作用。

随着教师队伍的不断扩大，新的问题不断产生，在以后的工作中，我们将脚踏实地，用自己的真诚之心，与教师们一起营造翠成幼儿园和谐发展的空间，让翠成幼儿园成为教师们梦想起飞的地方。

参考文献

- [1] 鲁宏飞, 等.学校文化建设与管理研究.华东师大出版社, 2007.
- [2] 杨小微, 主编.让每一所学校成为杰出的学校.华东师大出版社, 2008.
- [3] 朝阳区“十二五”学校文化建设工作意见.



真诚促发展，和谐创共赢 ——新建园教师成长的思考

翠成幼儿园 周春艳

一、案例背景

真诚，就是实在、真挚，以心换心，将心比心，不搞虚情假意、不欺骗、不做作。真诚是人的内心情感和情操的自然流露，只有真诚才能感染人、打动人，使人心悦诚服。对幼儿园来讲，无论是管理者，还是教师，都应该真诚相待。管理者应具备的良好职业品质，是建立管理者与教师之间良好关系的关键，以真诚之心促进教师的专业发展，使教师在和谐发展的空间中快乐成长。

辩证唯物主义和谐观点认为和谐是对立事物之间在一定的条件下、具体、动态、相对、辩证的统一，是不同事物之间相同相成、相辅相成、相反相成、互助合作、互利互惠、互促互补、共同发展的关系。在一所幼儿园中，每位教师的发展都关系到园所整体质量的提升。一支团结、有活动力、具有核心竞争力的队伍，必定是一支和谐向上的队伍。

园所的发展带动教师的整体发展，教师的专业成长为园所的整体发展助力。园所的发展需要每一个人的努力，需要优秀的教师支撑。如何通过多种方式，促进每一位教师的发展。作为一所新建园，针对教师队伍的实际情况，形成合理的教师队伍梯队，促进翠成每一位教师的发展是我们的首要任务。

二、案例描述

翠成幼儿园作为一所新建园，教师队伍不断壮大，班级由建园初的4个班扩充到10个班，在园幼儿280人。

1. 年龄情况

教师年龄呈现年轻化的特点，35岁以上2人，占9%；30~35岁共3人，占14%；20~25岁教师17人，占77%。

2. 学历情况

教师中，中专教师比例最高为36%，专科及本科均为32%。年轻教师多，教育理论有待进一步提升，如图1所示。

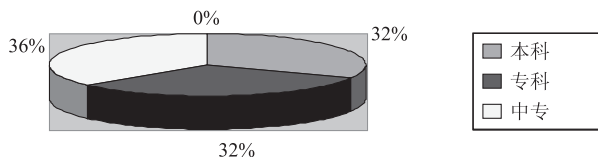


图1 教师学历情况

3. 职称情况

如图2所示，两年内的新教师17人，占比为58.6%；高级教师3人，只占14%。

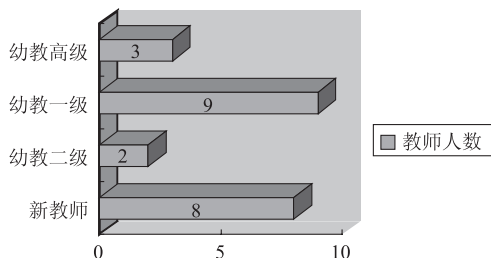


图2 教师职称情况

应采取多种形式的学习研讨，促进教师教学研究能力提高，促进教师专业成长。

教师队伍优势：优秀青年教师1名、区级幼儿园骨干教师1名。新毕业教师8名。老教师教学经验较为丰富，具备一定的研究能力；新教师年轻具有活动力，爱学习、爱思考，积极进取。

不足：老教师上进心强，但学习途径相对较窄，教育研究能力有待进一步提高；年轻教师在组织教学实践能力、观察能力、反思能力等方面处在不断发展

中,有待进一步提高理论水平,提升专业能力。

面对我园教师群体现状,抱怨是没有丝毫意义和作用的,我们只有面对现实,尊重教师个性,从常规性、基础性工作开始,为教师发展创造条件、提供机会、搭设舞台。

三、案例分析

(一) 创建和谐的园所氛围

人的知识、技能、能力、毅力、热情和爱心组成立人力的所有方面,这些品质合起来被称为人力资本。作为管理者,就是对人力资本进行投资,让它发挥最大的作用,同时这种资本本身也会因此而不断发展。在团队中营造和谐的氛围,可以促进教师的专业发展,同时带动园所的整体发展。教师发展的前提是管理者的“真诚”。

1. “诚”字为先,相互支持

真诚是人的内心情感和情操的自然流露,只有真诚才能感染人、打动人,使人心悦诚服。对幼儿园来讲,无论是管理者,还是教师,都应该真诚相待。这是建立和谐人际关系的重要途径。此外,管理者与教师之间的相互关心、相互支持和相互配合也很重要。在工作中,我努力做到真诚地关心每位教师的工作、学习和生活,维护和保障教师的合法权益,支持和帮助教师尤其是年轻教师的成长和发展。

2. “知”,发扬民主,集思广益

只有知人,才能善任。只有先了解别人,才能知道别人适合干什么,擅长干什么。幼儿园的管理者要深入了解每一位幼儿教师所具备的能力特点,了解每位教师的长处与短处,尽量扬长避短,使他们能出色地发挥才能。针对幼儿园教师队伍水平参差不齐,应注重给每个层面的教师搭设不同平台,调动其工作的积极性。使教师在自己的工作中充分发挥积极性和主动性,取得优异成绩,从而激励其更好地投入工作,形成良性循环。在社会领域评优活动中,年轻教师们以认

真的态度积极准备，让年轻教师也能够有机会参加区级评价。用事实证明，肯努力、肯付出，就会有所收获。

3. “以人为本”，评价促进教师队伍发展

作为幼儿园发展的核心——教师，如何把评价作为促进教师发展的手段是我们工作的重点。以往把评价作为提高工作效率，评定教师工作优劣的手段，忽视了评价对教师成长的指导、支持、激励作用，从而忽视评价对教师自身发展、人生观、价值观等发展性因素的影响。我们注重不同层面教师的成长需求，在《纲要》考试中，我们将教师分为三组，老教师组、年轻教师组、新入职教师。通过不同的考试内容，考试后将成绩汇总给每一位教师。使每一位教师知道自己在同一层次的教师中所处的位置，通过自我反思，为自己的发展定位。

（二）挖掘教育资源，促进教师专业发展

《纲要》中要求幼儿教师能够引导幼儿进行有效的主动学习和探究，并把教育过程看成教师与幼儿共同成长的过程，强调教师的自我发展与自我实现。这种新的教育理念和教师观，要求幼儿教师自身真正体验到探究和学习的乐趣。为此，我们结合园所特色发展的需要和园所教师自身发展的需要，从以下几方面开展了较为有效的活动。

1. 进行“读书分享会活动”树立自主学习意识，使教师体会到学习的快乐

任何一门学科，任何一门专业，都不是孤立和单一的，学习掌握其他社会科学的专业知识越广泛、越多、越深越好。因为未来社会对人才的需求和要求是：一专多能，博学多才的综合性、复合型。要建立教育的知识体系就需要我们的教师将读书成为一种习惯，不断提高自身修养，完善自身人格。

（1）针对我园教师实际情况，我们为教师教师购买了大量书籍，如《教师角色与幼儿发展》《让幼儿成为主动的学习者》《爬上豆蔓看自己》……供教师们自主借阅。还为教师订阅了《学前教育》《幼儿教育》《学前教育研究》等专业期刊，让他们从实际工作中获得启示。

(2) 交流分享读书心得。在每次学习活动前,请老师介绍自己读书学习的收获,集体分享。每一位老师都能积极准备,把自己领悟到的精华与大家分享。

(3) “感悟人生”是我们在读书分享同时增加的栏目。面对新建园建设中老师们的压力,感悟人生栏目就像是丝丝细雨,滋润每个人的心田。通过感悟人生栏目,大家可以分享与交流,让大家的心走得更近了,多了一份宽容和理解,多了一份战胜困难的勇气。

通过开展“读书分享”的活动,不仅提高了教师们的读书热情、学习的意识,同时在活动过程中教师们深深地感受到读书能够不断发展自我、完善自我、超越自我。

2. 通过外请专家的形式,提高教师职业素养及专业能力

我们的教师年轻富有活力,同时教师们有着迫切提高的心理。由此,我们利用朝阳区教育资源,通过“名师讲堂”的形式引领教师共同学习。

教育之本首在教师,教师之本则首重师德。许美琳老师“教师的职业道德素养”培训从教师的实际工作出发,使教师理解了师德的内涵,也进一步明确了在实际工作中如何践行师德。作为新建园师德建设将是永恒的话题。“如何组织专门的语言教育活动”,通过张丽萱老师深入浅出的讲解,在学习、质疑、讨论中,大家进一步明晰了幼儿园专门的语言教育活动目标的制订依据、幼儿的年龄特点,以及具体活动应如何组织。

通过系列培训,教师们进一步提高了分析评价能力。教师深入地解读了理论,能够提出不同的看法,培训对教师的工作起到了引领和推动的作用。

(三) 务实开展园本培训活动

我国为新建园,针对各项工作。抓好常规教育教学管理,建立科学合理的教学秩序是重中之重。

1. 构建学习的共同体,建设园级骨干教师队伍

教师的培养就如同“儿童的最近发展区”的教育一样。不同教师的水平和素养程度不一,幼儿园应对不同教师制订不同的发展方案,提出不同要求,使每

位教师在其原有水平上都得到提高。一方面，我们要发现每位教师的闪光点，努力为教师提供展示自我的空间，帮助教师树立自信，相信教师都是优秀的教师。另一方面，了解教师的困惑所在，为教师提供各种学习机会，进行有针对性的教研、业务学习。解决教师的实际问题。

教师的专业化发展就是实践智慧不断增长，从新手型教师到经验型教师，再到专家型教师的过程。通过有针对性的业务学习，以《纲要》为导向，使《纲要》理念在实践层面上得以落实和具体体现。我园的骨干教师队伍逐步形成。

2.园本教研中，促进教师专业成长

结合好习惯的培养重点，我们一起学习了“陶行知生活即教育”的教育理念，“儿童观”“教育观”相关理论，通过讨论与反思，教师对一日生活的教育价值有了更深刻的理解。每次学习后，请教师写下自己的收获与体会。力求每一次学习都对教师自身发展起到作用。在日常中，教师从观察、反思、教育计划入手，从多角度挖掘一日生活的教育价值，促进幼儿良好生活卫生养成。通过观摩活动区、观察、教案评价活动，促进了教师间相互学习，“通过评价学习，我感到自己要学的东西还很多”“我发现每位教师都有自己的优点，我要继续努力”，很多老师在评价后发出自己的感慨。把握学习的价值，将学习落实到教师的发展。

四、结论与思考

我园通过开展各项工作，园级骨干教师凸显，通过两年的工作，园所保教质量不断提升，教师在专业素质和专业能力方面都获得了可喜的发展。在朝阳区领域基本功评优中，我园连续三次获得一等奖。教师们撰写的论文和案例在市级获奖20余篇；区级获奖50余篇以市区级骨干为龙头，班组长为核心的教师梯队正在形成。

教师作为“社会人”，“衣食足而知荣辱”，吃饱才能干好，当工资水平不足以吸引专业化教师时，仅仅用专业化的标准作为职业准入和优化的条件是远远



不够的。所以，作为管理者，我们将尽可能让教师感到领导对他的关心和尊重，从而使他们找到归宿感和被尊重感。

“以真诚之心，成就和谐发展之空间”始终是我们追求的目标。面对未来，我们会继续执着耕耘，收获更大的希望。“真诚促发展，和谐创共赢”是园所发展的核心，也是我们不懈追求的方向。我们会用自己的真诚之心，与教师们一起营造翠成幼儿园和谐发展的空间，让翠成幼儿园成为教师们梦想起飞的地方。

用智慧寻找职业的幸福

张雅静

苏霍姆林斯基曾经说过：“作为校长，你不仅是教师的教师，不仅是学校的主要教育者，而且形象地说，也是一个特殊乐队的指挥，这个乐队是用一些精致的‘乐器’——人的心灵来演奏的。你的任务就是要听到每个演奏者（教师、班主任）发出的声响，你要看到并从心底感觉出每个教育者在学生心灵里留下了什么。”每个园长都想成为教职工心目中那个杰出的指挥，而我们的园长就是在用她的管理智慧，让我们每一个人找到职业的幸福感。

一个团队不是靠人多而是靠心齐，只有大家心往一处想，劲往一处使，才能共同进步。一个好的园长意味着一所好的幼儿园，园长是一个园所发展的带头人，园长除具有良好的外在形象、内在修养外，还必须有较强的工作管理能力，而管理能力是一门艺术，园长要做的就是把握及运用好这一艺术。翠成幼儿园在“悦己涵容 融情成翠”的核心价值观的引领下，已经形成了“人本蓄容 融炼协作”的管理文化。无论是管理者还是教师，都能够在这样的文化氛围中，情感融洽，行动默契，思想交融，能力融汇。就像园长所说的，在翠成幼儿园每个人都重要，每个人都独特，每个人都精彩。作为园长就是要将每个人的潜能挖掘出来，放在适合的位置，这样才能绽放出每个人的精彩！在翠成，我们每个人都能找到自己的位置，而我也其中的一个受益者。

我来到翠成不到两年的时间，但从踏进幼儿园大门的一刻，就被楼体上蔓延的绿藤蔓所吸引，给人一种向上生长的力量，与棕色的墙面相互呼应，显得是那么和谐，在喧闹的城市中找到一个清新、安静的地方，也是从那一刻起，我就喜欢上这里。但同时，我也有一些忐忑：来到一个新的环境，面对新的园长、新的同事、新的岗位，而且知道园长是个专业能力极强的领导，以我的能力水平能否适应？能否做好一名管理者？因为来到翠成幼儿园之前，我一直在一线做老师，仅仅尝试做了一学年的保教主任，管理经验可以说是零，所以也基于这些，自己对即将承接的岗位也有许多期待、担心……可是这些担忧在两年的时间里逐渐消失，因为在园长的引领与帮助下，我找到了适合自己的位置，我越来越知道自



己到底想要什么，也越来越喜欢这份事业，感受到其中的幸福与快乐。

从刚来幼儿园到现在我的岗位不断发生着变化，教师培训、保教管理、教科研，刚开始还有些不太明白，甚至曾经对自己的能力产生质疑，直到园长为我成立了“静心工作室”，我才终于明白园长的用心与用意。她用她独有的管理艺术与智慧，把园里每个人的位置摆好、用好！很好地诠释了我们“容·融”文化所倡导的四个阶段：容己纳人，慧眼识玉；淡定从容，细磨开玉；融洽无间，顺理琢玉；融情翠成，成美之玉。

园长对新来到幼儿园的每个人都会面对面沟通，记得园长第一次与我谈话，先问了我的想法：“你觉得你有哪些优势？可以做什么？”然后告诉我她的想法并让我考虑。园长一直强调的是专业不能丢，这其实也是我希望的。园长并没有硬性要求我做什么，而是给我一个选择的机会。利用假期她让我在帮着整理园所档案的同时了解园所的文化，也就是在那个时候，我从各种文字材料中知道了翠成倡导的一些理念，其中有一句话印象深刻：翠成因你而精彩！园长努力在这样做着。她心里装着每位教师，时刻关注我们的感受，用信任与放权的方式激励着我们对这份事业的热爱。从开始做教师培训，园长就告诉我一定要了解需求在先，这样培训才有效。当一次次培训带给老师收获后，园长又尝试让我做保教管理，面对9个班级教学、班级管理、卫生保健、家长工作等各个方面都要兼顾，在这个过程中，园长更多的是看，放手让我去做，而在关键时刻她又会亲身示范，告诉我在大活动中如何统筹规划，也就是在她的点拨下，我成功组织了翠成幼儿园第一届新年庙会活动，让我对自己有了信心！

我们都知道用人贵在用其长、避其短，方能获取最大效应。园长不拘一格用人才的用人艺术，再次让我有了存在感，寻找到职业的幸福。园长通过观察与多次面对面的沟通，了解我的所思所想，以及我的优势，终于做出了一个决定——成立静心工作室，这可以说是为我量身打造的，从名字便可以看出。就是要静下心来带领教师一起感受职业的幸福感！在教师节为我授牌的那一刻，感动不已！尽管自己离名师相差甚远，但在幼儿园能为骨干教师成立工作室，我想翠成幼儿园应该是第一个。所以它的目的就是一方面发挥骨干教师的辐射作用，让骨

干教师的专业能力、管理能力上一个台阶，向特级教师、名师努力；另一方面是通过亲自带教，引领、指导年轻教师、成长教师、成熟教师专业能力提升、教育观念转变，让每位教师都成为内外兼修的人，既仰望天空又脚踏实地的态度，静下心来研究，静下心来思考、静下心来做教育。

幼儿园是一个整体，若能将每个人的长处融合在一起，合理使用，势必收到“1+1>2”的效果。园长就是这样做的，在不断变化角色中，不但锻炼了自己在不同岗位的管理能力，而且将自己的专业随时运用到实践中，真正做到因为专业所以从容。在这个过程中，园长始终是默默的支持者、观察者、引领者，不断点燃我们工作的热情。所以说园长的关键在管理，好的管理要讲究艺术。园长管理艺术富韵致，可以激扬斗志；园长管理艺术耐寻味，能保优质高效。



师爱无痕 融情于行

周春艳

一、案例背景

教师劳动是一种创造性、示范性、情感性的劳动，没有良好的职业道德是不能从事教师工作的。教师是靠“人格力量”工作的，“人格力量”的核心是职业道德。作为新建园，建立良好的师德规范，是各项工作的前提。教育之本首在教师，教师之本，则首重师德。修身立德，要求我们要时刻反思自己的教育行为，使自己拥有高尚的师德。

2013年《幼儿园教师专业标准》正式出台，《标准》提出，师德为先的主旨思想。幼儿教师应具备良好的师德规范和师德的修养。什么是规范。规：尺规，范：模具。这两者分别是对物、料的约束器具，合用为“规范”，拓展成为对思维和行为的约束力量。修养指人的行为和涵养，与人的性格、心理、道德、文化等有着紧密的联系，即为人综合素质的表现。

教育之本首在教师，教师之本则首重师德。作为新建园，建立良好的师德规范，是各项工作的前提。幼儿园师德活动的开展有利于教师职业素养的提升，更有利于特色园所的建设。

二、案例过程

（一）“树良好师德，展美好未来”专业知识大比拼活动

围绕师德建设的重点，我们进行了本次活动。为了更好地调动教师积极参与，我们将活动形式确定为必答题、情景表演、我来说你来做、抢答题几种类型。

在活动中，教师们积极参与，进行头脑风暴。在必答题的比赛中凸显出教师们理论结合实际的基础功底，将理论结合实际工作侃侃而谈，赢得了教师们的热

烈掌声；在“情景表演”的比赛中，教师们用肢体动作将和谐的师幼关系生动地表现出来；在“我来说你来做”的比赛环节，教师们分工合作，获得成功，大家感受到团队的力量。

本次活动以教师作为主体，避免了以往笔试死记硬背，教师不能灵活运用许多弊病，教师能够从始至终积极主动参与。另外，提升了教师灵活运用理论的能力，使教师在游戏中，对理论有了充分的理解，并在实际中运用，达到了很好的效果（见图1和图2）。



图1 合作答题，团队力量



图2 脑力激荡，积极思考

（二）“我最喜欢的老师”评选活动

如何让幼儿园阶段的孩子们投出选票？其实很简单，我们通过深入班级，邀请幼儿全面参与活动，以“送红花给老师”的方式，选出自己最喜欢的老师。在选择中，本班教师不参与，完全采取背对背的方式。最终，我们评选出孩子最喜欢的老师。在向他们表示祝贺的同时，也引发了教师们的思考，反思自身工作中的不足（见图3和图4）。

师德表现是多方面的，不仅仅是尊重、平等、接纳，更为关键的是让幼儿感受到教师的爱，让每一位孩子喜欢。我们还延续活动“爱在身边”，通过座谈的形式，请老师现身说法，用自己的工作实际去影响周围的教师，以期达到更佳效果。使师德在翠成唱响，使教师们更好地践行幼儿园教师专业标准。



图3 红花送给谁



图4 悄悄告诉你

（三）“让孩子感受到来自教师的爱” 分享会

在进行“我最喜欢的老师”活动后，我们邀请获奖者进行了座谈分享。在共同交流的过程中，有的教师们说：“因为对幼儿有了更多的关注，所以拉近了教师与幼儿的距离。”“我要真正走进童心世界，用了新的教育理念去审视幼儿的世界，真正体会到了幼儿教师这一职业的快乐”，交流活动再一次让教师们体会到新时期的学习观、知识观、终身教育观，以及幼儿教师角色在幼儿教育工作中的重要。通过大家的分享，大家对师德有了深层的理解。爱要让孩子感受到，不同年龄班的幼儿给予爱的方式不同，教师应有不同形式的表达。只有让孩子感受到教师的爱与认同，才能享受到来自孩子的爱。教师们更多地从自身言行进行细致分析（见图5和图6）。

在大家的分享交流过程中，我们进行了“赞美伙伴”活动。互动游戏的过程中，大家清晰了：原来表扬具有魔力，听到表扬后每个人都会获得积极的心理体验，情绪会更加快乐稳定，氛围会更和谐。如果我们每天在与幼儿接触中都能使用20句以上的表扬、肯定，坚持正面的语言。那么，孩子给你的积极回应会更多，班级氛围会更加和谐。

每位幼儿都期望教师的爱和对其行为的认可及肯定。教师是否能够把自己的爱与尊重表现为温柔的笑脸，积极肯定的语言、态度上的尊重，对幼儿行为的理解，对幼儿个性行为的接纳……用心、真诚地对待每一天的工作，面对每一位幼

儿，你就会成为孩子们最喜欢的教师。



图5 分享自己的收获感受



图6 体会被夸奖的快乐

三、反思与讨论

作为一名幼教工作者，面对天真的孩子们，我们所应该做的是热爱每一个孩子，对每个孩子都一视同仁，而不是偏爱一部分能力较强的孩子，却冷淡或歧视另一部分孩子。每一位孩子都渴望得到老师的爱，尤其是那些相对能力弱一些的孩子。让我们用师爱的温情来融化他们“心中的坚冰”，使他们在愉快的情感体验中获得发展。

师德是教师之魂，是教师敬业乐业的动力。没有好的师德，任何好的教育理念、教育方法都不能很好地落实，素质教育也就无从谈起。《幼儿园教师专业标准》《3~6岁儿童学习与发展指南》对教师提出新要求，只有不断转变教育观念，不断完善自身教育技能才能达到新时期师德的要求。

我园通过开展师德师风建设，在以往的“师德演讲”“家长问卷”的基础上，不断挖掘了师德建设的情感内涵，创新师德建设形式，有效地推动了师德建设工作。

沟通 引领 幸福

张雅静

现在在翠成有句话：“因为包容所以从容；因为从容所以融入；因为融入所以情融；因为情融所以翠成！”它完全诠释了我们这个充满正能量的团队，一个园所，既要有领头羊——园长的引领，还要有执行羊——中层的领悟与合作；更要有实践羊——教师的理解与运用，只有这样翠成的教师队伍才能迅速成长，每个人才绽放出自己的精彩，在每天的工作中感受职业的幸福！

中层管理者行为文化是幼儿园发展的核心，在园所文化积淀过程中起到支架作用，可以说是中流砥柱。作为一个仅有两年经验的中层管理者，我一直是在摸索、学习、体会着中层管理者应有的作用。在一线工作了20多年的我，深深知道教师的困惑及需求，她们因为热爱、喜欢而选择了这份工作，但往往因为经验不足，会遇到很多困惑，甚至迷茫，这个时候，她们最需要的是管理者的肯定与鼓励，让她们觉得有胜任感、归属感。正因为亲身有所体会，所以在我走上管理岗位时，要求自己首先要做到的就是——聆听心声，静心思考。

记得在参加一次项目组活动中，让每位老师分享自己与孩子或家长的故事，园里的老师分享了一个班上孩子不断出现意外，遭到家长的不理解，她自己是如何调整的……那一刻我不禁留下了眼泪，但并不是感动而是觉得有些愧疚，为什么没有早早了解到这些？没有注意到老师情绪上的变化？许多思考在我的脑子里转动：年轻老师她们是带着一份热情与憧憬来到幼儿园，但现实工作的琐碎与平凡，又会让她们失去斗志，她们刚刚踏入教师的行列，就赶上教育飞速发展的时代，她们要迅速转变角色，面对着一个来自不同家庭的孩子与家长，她们的无助、她们的退缩、她们的委屈、她们的恐惧……其实都可以理解，年轻教师并不是不想做好，而是缺乏经验与方法，作为管理者，如果能够更多地倾听她们的心声，了解她们的需求，帮助她们建立自信，她们就会找到工作中的快乐。否则当她们没有依靠或倾诉的对象时，就会打退堂鼓，提早产生对职业的倦怠。也是从那时候起，我努力在平时工作中意识到这点，突然发现带老师跟带孩子一样，只要真诚对待，及时给予肯定，多发现优点，她们就能更加热爱这份职业，最终当

成事业去做。所以，我会经常与年轻教师沟通，在她们困惑的时候一个短信、一个微信表情、一个方法，都会使她们豁然开朗！曾经一位教师因为幼儿奶奶的一句肯定而兴奋得与我分享，觉得很幸福；一位教师在班中家长笑着对她说话后，跟我分享的时候嘴都合不拢……慢慢地，她们更愿意与我沟通，因为我能做一个很好的倾听者，这样就会发现她们的真实想法。当有困难的时候我也可以借一个肩膀让她们去靠一靠，所以对待老师更应有温暖、有温度，与她们共情，才能融进这份工作，逐渐感受到职业带来的幸福感。

带领教师不仅需要思想的沟通，还需要专业的引领，一定能让教师信服、佩服，这也是需要勇气和自信的。作为一名管理者，一名市级骨干教师，发挥模范带头作用，将自己的经验毫无保留地传递给教师，让她们能在教育的道路上不断体会到幸福。于是，在园长的支持鼓励下，我也给了自己一个挑战。借助亲自参加北京市半日评优活动，我深入到班中，与孩子朝夕相处了一段时间，在这个过程中，我用自己的经验给班中的年轻教师以身示范，让她们慢慢知道如何走近孩子、观察孩子，给予孩子机会，她们的观念也在悄然发生着转变。同时利用下班时间与同参加比赛的老师沟通、互动、调整，寻找共性问题，深入解读《3~6岁儿童学习与发展指南》精神，真正读懂孩子。尽管那段时间很辛苦，但是回想起来却很幸福！这时我想起国秀华老师曾说过：“做我们这份工作，一定会经历痛苦，但是痛苦过后回味的是幸福，这是其他行业感受不到的。”

其实中层管理者就像手电筒，她们给教师带来光亮。当她们有足够光亮，教师会循着光一路前进。我想说在这条教育的路上，我们并不孤单，面对困难的时候，我们可以相互倾诉、相互倾听，心灵碰撞，唤醒激情，我会继续努力带领着教师共同前进，让每个身处翠成幼儿园的人都肯定自己，欣赏他人，一路上相互扶持、相互温暖，感受幸福！

容人悦己，提高管理的艺术

贾毅清

法国作家雨果说过：“宽容就像清凉的甘露，浇灌了干涸的心灵；宽容就像温暖的壁炉，温暖了冰冷麻木的心；宽容就像不熄的火把，点燃了冰山下将要熄灭的火种；宽容就像一支魔笛，把沉睡在黑暗中的人叫醒。”可见宽容对于每个人是多么重要。

在工作实践中发现：某老师，为人正直，活泼大方，热爱幼教，业务精通，敢于向领导转达群众意见，为园工作献计献策，深得教职工的喜爱。可是，最近她对工作无精打采，沉默不语，工作的热情极度下降，这究竟是因为什么呢？原来是因为自己在工作中总是出现失误，导致领导批评，各部门有意见。由此可见：矛盾的根本问题就是领导与被领导者的关系问题，恰是这种关系问题，直接决定了幼儿园的工作状况。人们常言“三个女人一台戏”，更何况这是一个女人聚集的地方，这台戏本身就难唱，要唱好这台戏，主角与配角之间的配合必须默契。

老师之所以发生转变，与中层管理者的管理方式有直接关系。恰是这种关系问题，直接决定了幼儿园的工作状况。为了能够促进园所更好地发展，我园以清权确权为依据，严格按照流程规范自己的行为，而教职工的参与程度符合相关原则和能力原则。工作中大家只是站在自己的立场上讲事实，并没有理解对方的真正想法，导致管理与被管理者之间出现沟通不畅等问题，导致被管理者工作积极性差，工作消极。

幼儿园是一个共同体，必须重视在目的、信仰、价值观、专业精神、团队精神、成员互依、对社会的承诺等方面的建设。而且教职工是幼儿园的重要成员，教职工的积极性直接影响幼儿园的教学情况和今后的发展状况，只有搞好与教职工的关系，才能保证政策的实施，才能把教职工的才能运用到为幼儿园发展的工作中。管理者作为组织沟通的促进者和统筹者，应确保沟通线路不被打断。所以中层管理者应积极与老师进行沟通，处理好与教职工的关系。应以工作为出发点，以宽广的胸怀为基础，勇于开展批评与自我批评，认真分析自己工作中存在

的问题，主动找老师谈心，以坦诚获得教职工的理解，从而让她去寻找自己的不足，理解管理者工作中的难处，自愿化解矛盾。与此同时，中层管理者要鼓励老师重新振作起来，正确评价老师的工作，让她感到领导的真诚和关爱，自觉地让自己从困惑中走出来。

以德服人，立足民心所向，民主决策，独运匠心。调动人的积极性关键是满足其需要。作为中层管理应广采群众意见，民主决策，尊重和关心教职工，以他们为本，多点人情味，多些关爱，满足群众的合理要求，提高教职工主人翁地位，调动其积极性。实行“人本管理”与“制度管理”相结合的原则，树立领导威信。立足民心所向，克制自然之我；独运匠心，豁达大度；宽以待人，事事出以公心。

宽容看似软弱，却蕴含着以柔克刚的坚韧；看似退缩，却在无形中提升了自己的人格魅力。有时候，容人就是纳己。正所谓，大器能容。容人就是纳己。容人，终成大。大者，即大快活、大自由、大心性、大智慧，最后抵达的是人生辽阔无际涯的大意境。总之，作为一名中层管理者应多听、善听教职工意见，体现“人本管理”和管理艺术，提高教职工主人翁地位，做到以情生威、以德增威、以才胜威，成为一个令人信服的管理者，让教职工在快乐的工作环境中努力工作，积极向上。



扰动心弦的“规矩”

周春艳

没有规矩不成方圆，大至一个国家、一个社会，小至一个单位，都需要规矩。在一个单位更多地体现为各种制度和常规要求。作为一所建园不足五年的幼儿园，建立什么样的常规制度，对教师有哪些要求，不仅关系到教师队伍建设，更是对园所质量发展起着重要作用。因此建立科学有效的评价，对一所园所质量的提升至关重要。

现象一：一个工作日早晨，按常规要求7:15班级中两位教师配合进行小扫除工作，该天7:16饭厅还有几位教师在用餐。作为管理者认为教师无视常规要求，开了临时的班长会，就此事与班长沟通，以“是否该扣分”展开讨论：

教师1：有的老师说可以下次再扣除，这次算作提醒吧。

教师2：总是扣分，压力太大了。

教师3：最近事情太多了……

管理者：因为开学以来已经就准时到岗问题，说过三次以上，而且这次还有5位班长在其中，实在不应该。应在月考核中着重扣除，下次大家才能引以为戒。

结果：在月考核中扣除了相应的分值，教师们表面上不说，但心里感到很不舒服。

现象二：月考核中重点项目为操节评价，评委为各班班长和两位保健医生。

规则：为不同年龄班打分，最终汇总成绩9个班，每个年龄组确定1、2、3名。

操节评价作为本月重点项目，直接影响当月班级考核成绩。个别班级分值低，排到第三档。作为班长认为，因为是人为参与打分，造成不客观、不公平。

分析：

翠成幼儿园，25岁以下的教师占到了教师总数的67%以上，年轻教师工作热情，具有活力，但大多数为90后的独生子女，在工作中难免会出现一些问题……如果只是重考核，扣分值，往往会打击她们工作的积极性，进而影响教师工作中的情绪。如果不考核一味地提醒，往往又达不到保教质量的目的。

现象一中,管理者作为检查者与教师进行交流,虽然从园所管理角度考虑问题,但处理的方式本身已经拉大了与教师的距离。在实施过程中,管理者始终是评价的主人,考核为单向的往往容易带有个人色彩,欠缺客观公正性。对于年轻教师的情绪没有关注,缺少对教师行为的理解。

现象二中,管理者在评价中虽然注意调动教师参与评价,但在打分标准上缺少明确要求,造成个别教师打分出现偏差。每月考核等次直接影响教师工作的积极性,若出现一项偏差,往往就会影响到全班整体考核成绩。

考核本应为质量服务,若评价过程缺少教师主体参与,使考核成为管理者单向行为,往往会影响教师的情绪,影响工作状态。另外,教师自身都是想把工作做好的,而评价档次的划分使教师倍感压力,感到考核成为工作的束缚,一旦月考核成绩不佳,直接影响班级教师工作积极性,进而影响班级各项工作的质量。

管理者思考

1.明确目的,达成共识

任何一个团体,都需要规章制度。科学的考核评价,首先要有明确的目的。而不单纯是为了考核而考核,无论是考核方和被考核方都应充分清楚地了解绩效考核只是一种管理手段,本身并非是管理的目的。绩效考核体系的科学性表现为考核原则清晰,在考核内容、项目设定及权重设置等方面表现出相关性、科学合理。绩效考核应是严肃性,不得任意更改,保证政策上的连续一致性,不是考核者个人意志和个人好恶。

2.明确标准,获得认同

绩效考核标准应清晰、科学,能够准确量化。如果有过多的人为因素,造成标准模糊对被考核者进行考评,极易引致不全面。在制定和实施过程中,应重视和教师进行及时、细致、有效的沟通。通过共同研究制定,了解教师的意见。制定标准后,应进行相应的分解学习,使每位教师明确,并获得大家的认同。

3.人文关怀,理解作为前提

《幼儿园教师专业标准》中明确提出:“教师应具有良好的情绪自我调节能力”,作为中层管理者更应给予教师充分的理解,调控好自身的情绪。评价不



当，不仅是教师不悦，还给自己带来内伤。评价不是简单的一把尺子，检查也只是一种形式，往往表现在一瞬间。教师的工作却是持久的，管理者的评价公正、委婉而含蓄，教师就不会有过大的心理压力。管理者要慎用批评，只有多一些人文关怀，给予及教师更多的尊重和理解，才能调动教师工作的积极性。

4.主体的变化，标准细化

评价由单向的管理者评价，转化为个人评价、班级互评、主管评价。使教师更多地参与到评价过程中，加强每月问题反馈，提升教师反思能力，使教师认识到自身工作的优势与不足。以提高班级质量、个人专业成长作为重点。

结合月考核重点内容，应以常规中薄弱环节作为重点。采取解读标准—具体实施指导—量化评价，在该过程中，使教师更加明确考核的目的是提升班级工作质量，标准应更加细化，使教师明确扣分具体项目，调动教师参与考核的积极性。

作为一名管理者要关注教师需求，多倾听教师的心声，增强内在约束力。任何一个团体合作都需要一定的制度管理，规章制度抑制着工作中和人际交往中可能出现的任意行为和机会主义行为，是保障集体行为、评价个体行为的依据。考核内容应由教师群体共同思考、共同制定，教师参与的过程其实就是激励教师的过程，也充分体现了教师的主体地位。

“静心工作室”传递正能量

张雅静

一、案例背景

随着幼儿园建园五年，年轻教师不断的加入，成长教师、成熟教师也开始涌现，幼儿园也在逐渐形成自己的特色，园所理念不断凸显。尤其是教师队伍的壮大，在为园所增添活力的同时，也让幼儿园的质量迅速提升。她们经常困惑于如何感受到工作中的幸福，如何用自己的智慧应对孩子的种种行为，不希望自己原地踏步，每位教师都愿意找到有助于自己的专业特色，常规性的业务学习、教研活动已经远远满足不了每位教师的个性化需求，普遍与个性的思想引领成为继续解决的问题，从而感受职业的幸福感。让每位教师都成为内外兼修、有胜任感的人。

二、案例描述

在一次幼儿园半日评优活动中，因为自己要参与，所以进到班中尽一个月的时间，与孩子们朝夕相处，组织半日活动，许多教师看到后都投来羡慕的眼光，并在与园长谈心中表达自己的想法：什么时候也让静静老师上我们班指导呢？当园长听到后，又进行了调查，发现这是大多数教师的心声，于是找到了我：

“可不可以成立了工作室，发挥骨干教师的模范作用，用你的优势去感染教师，定期实地指导，帮助她们寻找到属于自己的特色，带动全园教师成长呢？而且可以叫静心工作室，无论从专业上还是思想上，工作室都能成为园里传递正能量的摇篮。”

园长的想法一下激起我的热情，我立刻将自己的想法与园长进行了沟通：“作为党员有全心全意为人民服务的义务，为教师服务，就要发挥模范带头作用，通过工作室更能与教师进行心与心的沟通，更能够发现每位教师的不同，而且走进班级后也许能碰撞出许多小智慧呢，让她们感受到工作的快乐与幸福。”于是在教师节来临之际，在全体教师面前进行了宣布及揭牌仪式，我将静心工作室的计划与大家进行了沟通，让教师明确工作室的工作目的。每次活动前，我会提前把计划贴出来，然后教师报名参与，她们都非常踊跃，活动中因为打破了以

往“一言堂”的形式，而更像沙龙和家的感觉，每位教师都畅所欲言，困惑的事、快乐的事、精彩的事都会交流，让我能了解不同层次教师的心中所想、心中所难，尽可能去帮助她们、引领她们。活动时有个环节是“赞美时刻”，就是让教师用一句话来赞美身边的人，学会用一双发现的眼睛看到别人身上的优点，当老师有了这种习惯与能力后，她们就会带给班中的孩子，让孩子也学会发现同伴的优点，教师与教师之间、孩子与孩子之间、教师与孩子之间都在进行正能量的传递。一次进到大班，老师正在组织孩子进行“赞美时刻”：“我觉得萱萱懂得帮助别人，因为她今天教我画画了。”“今天我早上哭了，宝宝过来安慰我，我觉得特别温暖……”孩子一句句真实的表达，让人感受到爱的传递。事后我们在工作室分享时，许多老师都说开展“赞美时刻”以后，班中孩子告状明显减少了，更多的是鼓励的话语，这就是一种力量，潜移默化地影响着教师与孩子。

当发现年轻教师在组织环节缺少一些方法时，工作室便进行实地观摩，我亲自组织了一个排队环节，年轻教师看后突然意识到：原来孩子总听不到要求、做不好是因为自己的要求提得不到位，而且没有检查，就让大班孩子钻了空子。老师们立刻调整，用学到的方法进行尝试，并有所改进，一下感觉带班轻松了许多。静心工作室其实就是为每位教师搭建了一个平台，在这里既能轻松愉悦地沟通，又能学到经验与方法，更重要的是静心工作室成为教师成长的园地、经验对话的平台、静心感受教育的家园，既仰望天空又脚踏实地的态度，静下心来思考、静下心来做教育。为教师搭建一个融学习、教学、研究、培训、交流为一体的平台。

三、案例分析

“静心工作室”的成立，不但促进了自身的专业发展，而且带动了教师的成长，通过个性化的方式，促进了园所的整体发展。

1. 架设桥梁，连结你我

静心工作室的成立是结合园所实际而开展的，从教师的角度去思考问题，站在她们的角度看问题，与教师之间架起情的桥梁，心与心的沟通，使我们与教师更加贴心，通过党员模范作用，使教师认识到自己的利益，并自觉地为实现这些

而努力奋斗。真正把服务于群众作为最高的追求，作为园所工作的重要内容。想群众之所想，急群众之所急，真正在感情上贴近群众，行动上深入群众，工作上依靠群众，认真了解他们的所思所想，解决实际工作中的困难，真正做到了联系群众、服务群众，受到广大教职员工的的一致好评。

2.模范带头，容·融并进

作为教科研主任，无论是思想上，还是专业上都应该成为一面旗帜。通过静心工作室的成立与开展，践行了翠成幼儿园倡导的行为文化。充分体现了园所中层干部行为文化的内涵，在教师有需求的时候，就要勇于承担，并且时刻用自身的表率引领教师，让“容·融”文化时刻传递，带动园所每一位教师都能在平凡的工作中脱颖而出。

“静心工作室”的创设使我有更强的责任感与使命感。在翠成，我愿意带动更多的人、感染更多的人，把这种正能量一直传播与延续！



顺理琢玉 助推成长

周春艳

一、背景

《3~6岁儿童学习与发展指南》中艺术领域明确指出，每个幼儿心里都有一颗美的种子。幼儿艺术领域学习的关键在于充分创造条件和机会，在大自然和社会文化生活中萌发幼儿对美的感受和体验，丰富其想象力和创造力，引导幼儿学会用心灵去感受和发现美，用自己的方式去表现和创造美。

春季万物复苏，桃花开了、柳树绿了，大地一片生机盎然的景象，幼儿园里丁香、玉兰、美人梅……各种“美丽”映入人们的眼帘，印到了孩子们的心里。不少班级开展了“美丽的春天”主题活动。

小莹是一位刚刚工作一年的老师。平日里她认真工作，无论是孩子还是家长，她都会拿出百分之二百的真诚对待。刚刚工作一年就被评为孩子最喜欢、家长最信任的老师。她逐渐建立起工作的自信，对待家长的沟通工作也能轻松自如了。这个月她就要独立承担家长助教活动了。

二、案例描述

这天临下班，小莹老师兴冲冲地跑到办公室，与我沟通家长助教的工作。原来，这次助教活动，邀请了三位家长参与班级活动。家长来园，亲临班级现场，是一件好事。不仅可以让家长了解孩子在园参与各项活动情况，同时可以使家长更多地了解班级的教育教学。但是，作为一位刚刚工作一年的新教师，承担这个任务，我对她还是有些担心。针对这次家长助教活动，我们进行了一系列的沟通，在沟通过程中，小莹逐渐明确了《3~6岁儿童学习与发展指南》中艺术领域的核心价值。

（一）活动前的沟通

我：小莹你准备了什么活动？

莹：我准备上一节美术活动？我们班正在搞春天的主题活动，我为孩子们准备了花瓶的图案，准备明天让孩子们进行涂色，还可以添画些花。

边说小莹便把准备好的花瓶图案让我看（见图1），一副心有成竹的样子。

小莹的准备很充分，让我看了复印好的花瓶和花的图案，她认为让孩子们进行涂色简单易行，而且美术活动孩子们也比较喜欢。看到小莹自信满满的样子，我在思考如何让她有所调整呢？于是，我请她找出《3~6岁儿童学习与发展指南》艺术领域，我们来共同学习。

我：首先艺术领域核心是什么？

莹：感受与欣赏、表现与创造。

我：你选择这次活动的原因是什么？

莹：我们班正在进行春天的主题活动，孩子们喜欢使用油画棒涂色活动。

我：我们再一起看看明天画花瓶的活动，最主要的是发展孩子什么呢？

莹：主要是练习涂色啊，大胆使用颜色，把花瓶涂满，这也应是孩子们大胆的表现吧？

小莹老师的表情充满疑惑。

我：艺术领域核心感受与欣赏，我们可以通过什么形式让孩子们充分地感受和体验呢？

莹：可以带孩子们到户外亲自去看花，感受春天不同花的外形。

我：除了到户外，还可以有什么方式吗？

莹：搜集图片让孩子们带来，共同欣赏。

我：感受需要调动多种感官，这样更加深刻，孩子们的感受也就更加充分了。我们再看看艺术领域第二条核心价值，表现与创造，我们进行涂花瓶的活动是否符合呢？

莹：哦，好像装饰花瓶只是进行涂色练习了。

我微笑着说：真聪明，涂色是技能可以练习，但最核心的表现与创造怎么实

现呢？想想我们可以怎样进行调整？

小莹转了转眼珠，突然灵机一动：有了，要是让他们画不同的花，还可以提供更多的材料供他们选择，这样孩子们就可以有不同的创意，不受局限了。

经过我与小莹的沟通，最后小莹把活动进行了调整。

· 分析

作为管理者要悉心发现教师的特点，顺应其发展的需要，给予适时的引导。小莹老师工作积极主动，同时希望得到领导的认可。在开始时，小莹老师兴致勃勃地跟我沟通明天的家长助教活动，满以为会得到我的肯定，结果是需要调整。小莹一下子，情绪低落了。但当我与她共同分析领域价值时，她逐渐找到问题所在，慢慢又恢复了信心。



图1 第一次准备：涂色的花瓶

（二）活动中的关注

第二天一早，我就来到了小莹班，刚刚七点，她已经和班级教师把绘画的材料准备好了。

家长来后，她有条不紊地进行着各项活动，丝毫看不出是工作一年的年轻教师。在活动中，她依据调整半日计划进行活动。

（1）先是利用户外时间，小朋友们一起欣赏了幼儿园里的花，亲自感受大自然的美，看不同花的形状，闻不同的花香（见图2）。



图2 小朋友们欣赏幼儿园的花

（2）老师与小朋友们共同收集春天里花的图片，并贴到班级环境中，大家进行欣赏。

（3）在教育活动中，老师与大家一起回顾，观察不同的花朵，一起发现花的不同特征，感受、欣赏花的美丽。

（4）老师给予幼儿充分表达机会，请小朋友用自己的语言和动作描述花的颜色形态。

（5）创作环节，老师只提供贴有草地的纸，鼓励幼儿用自己的方式，表达自己感受到美丽的花。

· 分析

通过小莹的用心调整，半日活动顺利进行。教师为幼儿提供了充分的感受与欣赏机会，使幼儿形成了自己的感受，最终，幼儿能运用自己的方式进行大胆表现，取得良好的效果。

（三）活动后的肯定

活动后，我首先和小莹共同分享了孩子们的艺术作品，共同感叹到孩子们

就是天生的艺术家。每一幅作品都是不同的，花朵更是奇异多彩，有的孩子用点的方式，有的用画圈的方式。小莹兴致勃勃地为我讲述着，哪幅是孩子画的蝌蚪花，哪幅是孩子画的小鱼花儿（见图3）。小莹的兴奋、自豪的表情溢于言表。

我再一次与小莹进行了谈话。

我：你觉得孩子们画得怎么样？

莹：孩子们画得都不同，每个人都有自己的想法。

我：你觉得与画花瓶有什么区别吗？

莹：这次绘画小花，孩子们非常喜欢，绘画中孩子比较自由，我觉得每幅作品都是孩子情感的表达。而画花瓶，比较固定，是老师安排的内容，主要强调的涂色技能。

我：小莹真的很聪明，通过这次活动，一下就把《3~6岁儿童学习与发展指南》艺术领域的核心把握了。以后可以针对这次内容，为教师们进行一次分享活动。

莹：我，行吗？

我：没问题，下次业务学习就安排你跟大家进行分享。如何通过绘画活动实现《3~6岁儿童学习与发展指南》艺术领域核心价值。

· 分析

通过最后幼儿作品的分析，小莹老师对两次不同的绘画活动进行了反思。在分析交流中，教师对绘画活动的核心价值更加清晰，由关注幼儿的技能提高，转化为关注给予幼儿表达创造机会，明确了每一幅幼儿作品都是一幅孩子感情的表达，是对美的表现。

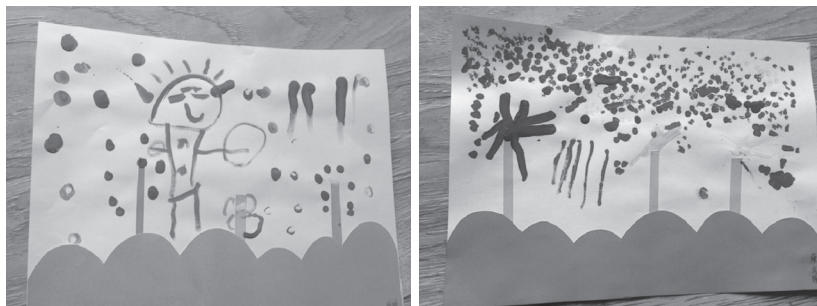


图3 个性化的孩子作品

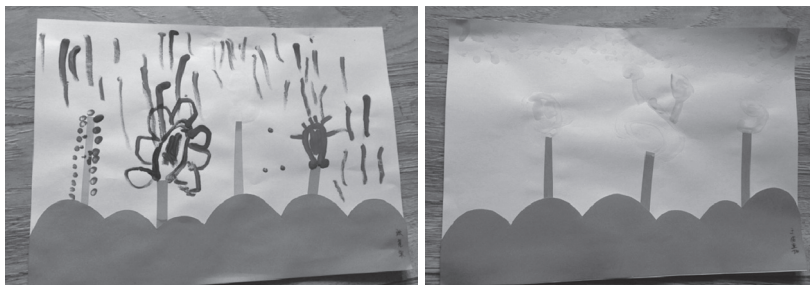


图3 个性化的孩子作品（续）

· 延续活动

- (1) 请小莹老师为教师们分享如何开展好绘画活动。
- (2) 家长会中加入环节，如何解读孩子的绘画作品，转变家长观念。

（四）反思与讨论

《3~6岁儿童学习与发展指南》颁布以来，大家对艺术领域中范画要不要出示，技能应不应该作为重点一直存在疑惑和争议。尽管在《3~6岁儿童学习与发展指南》培训中已经进行了艺术领域解读，大家也通过了《3~6岁儿童学习与发展指南》考试。但是对于年轻教师来说，如何真正理解《3~6岁儿童学习与发展指南》艺术领域核心，在实践中如何调整教育行为还需要不断给予具体指导。

1.从幼儿角度调整思考

首先，给予幼儿充分的感受机会。结合班级春天的主题活动，教师充分利用园内资源，带领幼儿到园中亲自闻一闻、看一看，使幼儿获得亲身感受。

其次，给予表达机会，发现美的特征。通过教师引导，在感受的基础上，幼儿运用语言、动作，表达自己的发现。老师带领幼儿共同发现花的特征。

最后，给予幼儿自由表现的空间。艺术表现方式应是自由的，在幼儿创作“花儿”的过程中，教师鼓励幼儿创造，倾听幼儿的想法和感受。使幼儿能够充分表达自己眼中的“春花”。

2.从教师发展角度的思考

首先，共同学习，明确价值。通过这次与小莹老师的沟通，在对《3~6岁儿

童学习与发展指南》再次学习中，小莹老师逐步清晰了艺术领域，“感受与欣赏”“表现与创造”的真正价值。应给予幼儿充分感受与表现创造的机会。

其次，提问引导，理清思路。整个过程，作为管理者始终尊重教师的想法，用共同学习及提问的方式，帮助教师明确问题所在。绘画中不是追求单纯的技能训练，而应注重激发兴趣，满足幼儿创作中情感表达。

最后，给予机会，建立自信。活动后的分享，不仅使小莹老师更加清晰艺术领域核心价值，也是对小莹老师的肯定，通过其与教师们的分享，帮助她建立自信。

粉色的桃花、黄色的迎春、嫩绿的柳树……大自然就是美的源泉。孩子的绘画需要对自然与生活的充分感受，离开对自然和生活的发现与感受，便是“无源之水，无本之木”。罗丹曾说“生活中不是没有美，而是缺少发现的眼睛”，教师就要练就一双发现美的眼睛，只有这样才能带领孩子们去感受、发现自然环境中美好的事物，为幼儿独特的表现提供机会。作为管理者就要练就一双发现教师的眼睛，倾听心声、给予机会，使其绽放自信的美丽（见图4）。



图4 让每个人拥有一双发现美的眼睛

加强安全工作管理确保幼儿生命安全

贾毅清

长期以来，幼儿园的安全都要放到首位，外省县总是发生安全事故，小女孩晶晶（化名）被陌生人从重庆市某幼儿园带走，摧残得浑身是伤。近日，记者从关方面获悉，小女孩的父母已将该幼儿园起诉到重庆九龙坡区法院，索赔精神损失费8万余元及医疗费。据了解，2016年5月24日下午5时许，晶晶的父亲唐某去幼儿园接女儿时，却接了个空。唐找到值班老师询问，老师也一脸茫然。经老师仔细回忆和在幼儿园四处查询，才回忆起晶晶尚未放学时，就被一名自称“叔叔”的男子接走了。

· 分析

现在幼儿园有些是家长进入幼儿园直接接送，有些则是根据接送卡来负责接送，这两种都是有弊端的，再加上警卫和教师管理不严格，才会让不法分子有机可趁。首先家长进入幼儿园必须得到幼儿园的首肯，也就是必须出示能够证明你家长身份的证明——接送卡，在家长进入班级后，还必须得到班级内教师和幼儿的首肯，在教师和幼儿都认可后，才可以把幼儿接走；案例中的教师甚至不知道幼儿是什么时候被谁接走的，可见现在幼儿园接送制度有着很大的弊病。

· 措施

1. 建园过程中落实安全制度，保障安全工作的落实

（1）建立健全安全管理制度

为把安全工作落到实处，我园成立了“翠成幼儿园”领导小组，由园长任组长，网络化管理，协同做好学校安全工作：建立健全安全工作档案；完善政治学习制度；制订详细的安全整治措施和校园综合治理责任书；深入开展自查自纠工作，积极推进学校安全防控体系建设，坚决排除各种安全隐患。建立安全制度系统、安全应急预案，安全责任追究制度，明确各岗职责，各方面安全工作责任到人，做到分月、分周、每天检查，及时发现，第一时间予以解决。

（2）安全评价体系导向落实

建立评价体系，对各岗位安全工作每月予以考核。做到任务明确、职责明

确、自我管理明确。明确责任：将园所的安全工作细化到人，加强每位教师的安全责任，加强检查、排除隐患。

（3）树立教师安全意识

园所定期进行各项安全培训，实践操作的体验，不仅提升了教师的安全防范意识，还使教师掌握了安全自救的技能。

（4）每月定期安全演习

针对学期安全计划，每月定期进行各项安全演习活动，把安全工作落实与常态管理工作。使幼儿将安全意识与安全行为融为一体。

（5）定期检查，保障设备安全有效

各项安全设施配备齐全并定期进行检查、维护，使安全设施的有效使用，保障幼儿园各项安全工作的开展。

2. 安全教育融入幼儿一日生活

我们面对的幼儿，年龄小、控制力差、安全意识差，对他们讲大道理有时也不能理解，于是，我们就通过幼儿在实际生活中碰到的、见到的、听到的问题，并通过各种途径搜集一些有关安全方面的信息、图片资料等，让孩子们观察讨论，谈谈自己的看法，讨论并总结应当注意些什么。在日常的一点一滴中，使幼儿形成了安全意识。

（1）全园性安全主题游戏开展

结合安全教育的重点，我们有计划地开展全员性的安全月活动。提升教师的安全意识，使幼儿在快乐的活动中树立了安全意识，培养了幼儿自我保护能力。

“全园安全游戏会”“安全在我身边”画展、“好习惯从这里开始”等系列活动，将交通安全教育、自我保护教育等教育目标融入到每次活动中，融入到好玩的游戏中，使幼儿在游戏中自然习得了安全方面的小知识，同时提高了幼儿的自我保护技能。

（2）班级主题游戏中渗透安全教育

我们依据学期安全教育计划，有的放矢，把安全教育融入到主题游戏活动中。“地震了怎么办”“发生火灾怎么办？”“爱护眼睛”……在教学游戏中，

不仅增强了幼儿的自我保护意识，提高了幼儿的实际能力。在开展“秋季采摘”实践活动中，我们会提醒幼儿外出要注意的一些安全问题，在实践中，幼儿有序排队，有顺序上下车，在建立规则的同时也增强了幼儿的安全意识。

（3）家园合作，实施安全教育

站在教育立场上，家长的愿望与幼儿园的教育目标是一致的，家长与老师应该是一种合作的伙伴关系。我们深知，只有家园同心，形成合力，孩子才能健康和谐地发展，在安全教育方面，我们通过多种途径进行宣传，调动家长参与班级活动，共同提高安全防范意识，为幼儿的健康生活奠定基础。

幼儿园安全工作是第一位的。落实安全责任，提供安全的活动场地，提高安全意识，对幼儿的人身安全全面负责是每一位教师的使命。我们将在实际工作中不断完善，将计划落实到实处，继续认真组织开展安全各项专项活动，及时发现问题和整改安全隐患问题，为幼儿的健康快乐发展奠定良好的基础。

融汇点滴小事，从容筑就大事

鲁冬云

卫生保健工作包括食堂管理，如何更好地将食堂工作管理到位，带领食堂工作人员共同完成好幼儿园膳食工作，与幼儿园的整体工作相融合，为幼儿的成长、园所的发展推波助澜，是每一位保健医应思考的问题。

无论哪个部门哪个岗位的工作，主要都是以完成日常工作和常规工作为主体的。日常工作的态度决定了工作的效果，所以在一定意义上，“小事”可能比“大事”需要我们付出得更多。

1. 做好小事，成就大事

食堂工作是卫生保健工作的一部分，与园里每一位幼儿，每一位教职工都息息相关，可以说非常重要。每一个环节和步骤都马虎不得。妇幼保健院、国家食品药品监督管理局、教委等上级部门对食品安全工作都是极度重视的。但完成食堂工作的几乎都是50岁以上的外聘人员，她们文化水平低、素质差，干活都没什么规矩。学习对她们来说太困难了，用给老师们培训的方法、方式对她们进行培训根本行不通，不但效果差，更容易引起反感。经过摸索、沟通，先需要把理论知识进行简化，再结合生活中的一些相关内容，这样她们接受起来相对会容易一些，也更容易记住，同时能理解严格要求她们进行工作的重要性。对一些严格的标准，使用强化记忆，不断提示的方式加强记忆。掌握与师傅们交流的一些方式，能促使她们自觉、主动地按要求工作。现在，每月的理论考核都是在积极的气氛中进行，在考核前还能看到师傅们在一起复习的场景。在接受食品安全工作检查的过程中，对检查人员提出的问题也能做到有问必答。师傅们对食堂工作的要求、标准都能掌握，保证了食品工作的安全完成。

2. 小事为积累，大事为提高

小事为积累。任何工作都是需要方法来完成的，我们也都希望工作不仅是做了，而是做得更好。完成日常、常规工作就是寻找工作方法，积累工作经验、提高工作效果的有效途径。

大事为提高。通过这些年的保健工作，我的思想意识也在不断改变，要把各

项检查看作对工作的提高，而不是否定。在认真完成各项常规工作的基础上，只有抱着这种态度来面对检查，才能有更大的收获。

自开园以来，针对食堂工作，我们整理完成了《食堂工作培训手册》，内容包括法律法规、制度要求、操作流程等，关注到了食堂工作的每一个细节。其中很多内容都是经过在实际工作中的应用后加以了改进的，有很强的可操作性和实用性。

现在我园幼儿自助餐的开展也是多次的经验积累，才有了现在的成绩的。从第一次一个班级的尝试，到一个年级的开展，再到现在全园同时进行；对环境的布置、进餐过程、餐具的配备、菜谱的制订、食物量的控制等多方面进行了大量的改进。从准备工作到食物制作、分餐、进餐，从自身到食堂师傅到老师们都能感觉到一份从容，家长们更是非常满意和认可。

3.小事坚持不放松、大事面前不惊慌

食堂工作每一个环节看起来都是小事：摘菜、洗菜、切菜、制作到餐具的洗消等，但每一个环节都有细致的要求，一步都不允许出问题。有要求了，想达到效果还要靠严格执行。就拿餐具清洗来说，记得开园的前两年，在园里有开放活动或验收等检查前，都会要求师傅们进行突击的集中清洗，出现这样的问题原因就在于，日常工作完成的不到位，所以我们调整了管理的方法：首先，明确流程和标准，亲自参与工作总结方法。之后，加大了日常检查及考核力度，三餐抽查餐具洗消情况，经过一段时间的调整，师傅们按标准和流程工作也以成为常态。

有章可循、有据可依是完成工作的宗旨，严谨的制度、标准是每一个工作者必须遵守的原则。只有认真地做好每一个细节，才能高标准地完成所有的工作。



精心管理 用心做事

贾毅清

园所文化是幼儿园全体教师凝聚在一起的强大的精神力量，也是幼儿园的品牌形象，它对全体教师和幼儿产生潜移默化的陶冶作用。自觉主动地创建和发展园所文化，能够增强幼儿园自身的凝聚力，提高保育和教育水平；同时，能够对幼儿、家长及所在社区以及整体社会产生感染作用。在实践中，园所文化的各要素可以在幼儿园的创办和发展过程中自然产生，一位优秀后勤团队的管理者必须是懂管理、懂教育，懂专业的。幼儿园的后勤工作在教育教学中起着先行和保障的作用。

懂教育是幼儿园一名后勤管理者应具备的首要素质。如果不懂幼儿园教育工作的实质，就无法安排后勤工作，区分工作轻重缓急，人员分配，老师及幼儿需求等。只有懂教育，才能在众多教育、众多事情面前为园所把握正确方向，为孩子创造一个健康和谐的未来，为一线教师做好服务保障。懂管理是因为后勤工作是关系到全园各项工作开展的全局性工作。要做好大量琐碎、复杂的事情，就要求人员之间相互支持、相互配合。懂专业是所有幼儿园的管理者应该做到的，因为专业所以从容，也是幼儿园一直倡导的，即便是后勤管理者，只要用心做事就能提高工作效率及工作质量。我在教育战线奋斗了十年以上，从教师到班长，从班长到年级组长，从年级组长到后勤主任，在成长的过程中对这些都有所了解。

2015年11月，我园有两名教师参加北京市半日评优活动，接待专家的工作成为我们后勤部门的重要内容。园长之前与部门的沟通中就一直强调，尽管专家重点是看老师的半日活动，但从进入幼儿园就应该让她们感受到翠成幼儿园的“容·融”文化，带有温暖与温度的教育，体现后勤团队凝聚力量。所以那几天，我便带领着后勤人员将接待活动流程、时间、任务等都进行了详细的沟通，让大家职责清晰，分工明确，根据我园园所特点及部门人员各自的优势，制订出适宜的计划。后勤团队以“立足服务，参与教育”为立足点，在沟通工作部署中积极了解幼儿园的教育教学现状；耐心听取保教部门对后勤组的各种建议，细致部署、及时调整。

在半日接待活动中，后勤团队从每个细节中体现翠成幼儿园的“容·融”文化中的尊重、接纳、融情、温暖。因半日活动在11月进行，天气渐凉，后勤团队结合季节特点制作了丰富的饮品与菜品，让专家在翠成这个温暖的大家庭中体验到家一样的感觉。活动当天发现有一名专家身体有些不适，便及时送上了一杯热腾腾的银耳羹，带给他暖暖的关怀。在休息环节，我们都会提前把需要的物品、材料准备好，尽可能减少等待时间。通过此次活动，让专家团队体验到翠成行为文化对幼儿及成人潜移默化的影响。教育、服务都应是恰到好处、润物细无声的。我们努力在这样做着。文化熏陶是质量提升的基础，其内涵就是用容纳百川的心襟接纳他人、从谏如流，营造融洽的教育氛围、和谐的师生关系，师生共同擎起翠成的一片蓝天，从而提升园所管理的自我约束，增强园所的内在凝聚力。

在幼儿园后勤管理工作中，我园将以“细化”“务实”“精致”为基本原则，坚持以人为本，做到精心管理、贴心服务、用心育人，不断提高管理水平，优化服务质量，使后勤管理与服务逐步走上规范化、高效能的轨道，为打造幼儿园的办学品牌，提高办学水平和育人质量，做好强有力的后勤保障。

● 管理实录

关注教师心态，调动教师积极性

现象

H是一位很优秀的老师，虽然还未评高级，但是已经“硕果累累”。H上进心强，各项论文获奖、各项荣誉已经取得了不少。在日常工作中，她很聪明也很用心，班级环境创设总能看到她的独到之处。对于分配的任务也会非常认真地落实和完成。

分析

这样好的老师也会存在问题吗？是的，人各有所长。今天，我就遇到了一个很棘手的问题。这学期的班级评价内容有一项是“幼儿成长记录册”评价。结果在汇总时发现，H班成绩最低，原因就是抽查中有一名幼儿未做记录，跑分非常多。面对这样的结果，H认为评价不公平，不能接受，甚至不在评委栏中签字。

我想：明明是自己日常工作不到位，如果每本记录册都认真填写怎么会出现这种情况呢？若是能从自身去找问题，很多问题都会迎刃而解。但目前面对这样的问题，如何调整H的状态呢？过多的批评，只会打消她的积极性，又将如何帮助她调整好心态呢？

- 自尊心过强，不能接受不佳的成绩。
- 考虑问题过于狭隘，不能从大局出发。（年轻教师通病）

措施

1. 做倾听者

听听她的想法。如果你认为不公平，怎样的方式是公平？

2. 提问引导思考

如何看待人际关系？出现问题后的处理方式怎样更加适宜？如何在大家面前展示自己？

3. 追根溯源

首先意识到问题的根源是日常工作不扎实。其次，作为优秀的老师应在各

个方面更加严格要求自己。从其自身高度，俗话说“宰相肚里能撑船”。要学会“悟”，客观地看待各项工作。

4.寄予希望

对于H的肯定，优势的分析。诚恳地表达自己对她的希望，相信她能调整好自己的心态，积极地投入到工作之中。

效果与反思

通过与其细致坦诚的沟通，H表述了自己心理感受，在交流中，她的心情不断调整，最后达成了共识。可见，对于年轻教师的思想还要多加关注，付出更多的耐心给予指导。

如何提高年轻班长工作实效的思考

现象一

今天早上7:20，我进班检查班级常规情况。10个班有8个班，台面整洁。按部就班地进行班级小扫除。其中一个班级，班长正在吃早饭，另一保育老师正在更换衣服。

分析：班长没有发挥榜样示范作用，对自己没有严格要求，对其他老师的影响是潜移默化的。

现象二

环境创设中，个别班级沿用以前班级的部分内容，甚至出现表演区节目单的沿用。（大班用中班）

分析：环境创设时间紧、任务多。另一方面，教师没有意识到环境对于幼儿发展的真正价值是什么，而是为了检查而工作。

现象三

各班环境陆续变化，个别班级环境迟迟没有完成，提示几次还是不见效果。

分析

新班长有责任意识，甚至每天都很忙碌。但班级工作缺少条理性、计划性，造成班级工作缺少失效。

作为新建园，教师队伍发展迅速，对于个人发展充满各种机会。今年新班长增加了6人，对于新班长来说，有的刚刚入职两年，自身在教育教学方面还存在一些问题，现在要进行班级管理，对于他们自身来说具有一定压力。另一方面，新班长的班级管理经验缺乏，在班级中无论是做事的计划性、管理能力、管理水平都存在不同层面的问题。

针对这一情况，制定如下措施：

1.发挥老班长的作用

召开专题班长会，发挥4位老班长的作用。

2.针对新班长的问题谈经验，自己的管理经验分享。

3.针对问题的应答。写出自己的问题，请大家帮忙解决，认识到自己班级管理中的问题。

4.集体讨论法。主任以不记名的方式罗列出新班长的问题和现象。请大家思考、发表自己的看法。

5.班长的示范作用如何发挥？班会的现场实录

请老班长召开班会，请班长亲自参与并进行讨论。

- 学优势，找不足：有什么优势？哪些地方是我可以做到的？
- 学会提问题：能够针对自己班级工作中的问题，进行沟通交流。

效果与反思

发现问题，及时召开班长会，能够避免问题的延续，提升班级工作质量。采取不点名批评的方式，保护了教师的自尊心，避免打击教师的工作积极性。运用讨论的方式，充分发挥群体的力量，大家携手共同解决了问题。

适度等待，给予教师成长时间

现象

现象一 每次上交的观察和反思，总会有个别教师在书写的规范性上出现问题。

在教师备课过程中，目标制订存在目标大、不具体，本领域核心价值不能在过程中落实等诸多问题。当我找到老师“苦口婆心”沟通时，换来教师却一脸

的委屈和眼泪。

现象二 年轻教师在环节组织过程中，孩子常规较乱，在个别幼儿的带动下，大家兴奋地说笑。看到这些，带班教师手足无措，急得满头大汗。看到我进到教室，她更是紧张得不知该说些什么了。

现象三 刚刚进到班中，老师就拉着我的手，向我“炫耀”班级的墙饰，自己的思考是多么“奇思妙想”，看到老师期待的目光，本来准备给予指导的话语被咽了回去。我再思考，这个建议要怎样提呢？

分析

新入职教师在各项记录书写方面存在较大差异，有的组织能力强，有的书写备课规范认真，还有的善于与家长、幼儿沟通。对于刚刚走上工作岗位的她们，对待工作认真、努力，但却总是在有些地方不能令人满意。对90后的教师们来说，她们自尊心强，思维灵活，就像是个大孩子一样。作为管理者既要善于发现问题，及时给予她们积极的引导。同时，还要学会适度等待，给予教师成长的空间，促进她们自主学习。

措施

1.增进与年轻教师的沟通，拉近心与心的距离，减轻教师的工作压力，使其认识到工作中出现不足是正常的，肯定教师的优点，帮助教师建立工作的自信。

2.增加进班指导力度，直接示范组织幼儿方式。沟通交流如何进行幼儿过渡环节组织。

3.案例分析，利用业务学习，依据标准，分析教师书写内容，请教师主动找问题。

4.发挥教研组长、班长的作用，加强日常指导。及时提出建议，帮助教师解决实际问题。

5.宣传栏树立榜样。选取书写规范教师的观察记录、反思记录供教师们进行学习，进行分享学习。

效果与反思

就像对待孩子的评价一样，年轻教师需要成长的过程。管理者往往急于求

成，不但会打击年轻教师工作的积极性，同时会造成干群关系的不和谐。管理者的态度、管理方式会直接影响教师工作的积极性及自信心的建立。针对年轻教师的问题，作为管理者应学会等待，给予教师成长的时间。每天肯定她们点滴的进步，相信最终会看到量变到质变的飞跃。

提升观摩活动实效，促进教师自我成长

现象

观摩环境开始了，每个班级教师都认真准备进行介绍，教师们在观摩中边学习边记录。在过程中，当看到有些班级环境创设中有亮点，我会及时给予肯定，目的是让大家明确环境创设中，如何发挥孩子的主体作用，幼儿发展目标如何渗透于环境之中。没想到，在环境观摩后，一位老师伤心地找到我。原因就是观摩环境中，我表扬了某些班级老师创设的环境，而在她们班时，我没有进行表扬。她觉得领导偏心眼，就看到别人的优点，看不到她的优点。

分析

教师喜欢现场的参与方式，不喜欢集体理论的学习。但在观摩教学、观摩环境，有时如同走形式，说优点走过场。大家也都期待着别人的肯定，观摩活动成为一种形式，如何发挥观摩活动实效呢？

措施

1.关注个体。关注每位教师的优势、进步情况，及时给予适宜肯定表扬，帮助教师树立信心。

2.学会自己找问题。结合观摩活动，在相互学习的基础上，自己发现问题，制订解决措施。

3.发挥集体力量。发挥集体的智慧，在观摩评价中，请教师肯定优点，找出不足给予建议。

4.及时沟通。针对教师反馈问题，及时沟通解决。帮助调节教师心态，给予教师具体支持。

5.找优点。在观摩过程中，运用记录纸记录观摩的班级、观摩教师的优势，

并运用相应理论进行分析。

效果与反思

管理思考：通过与这位老师的真诚交流，我深刻体会到每一位教师都需要关注，都需要肯定。管理者的表扬对于教师有着重要影响，在表扬的时机、表扬的数量、表扬的“面”上，应充分考虑每一位教师的需求。在以后的工作中，我也要不断完善自己，提升自己领导能力的同时，努力做教师们真诚的朋友。

教师成长思考：什么样的培训能够促进教师主动发展？如何发挥每次观摩活动的实效？根据教师的反馈建议，我们完善观摩活动的过程，在过程中不但要有教师的分析记录，而且针对学习的亮点，写出自己的建议，班级中可以调整的内容。通过学习—研讨—反思—调整运用，让观摩活动真正发挥自己的价值，真正成为促进教师发展的过程。

如何保证“大带小”活动有效进行

现象

经过2月户外玩具材料的准备，第一次尝试“大带小”游戏，从中找到不足，进行调整保证“大带小”活动有效进行。

活动前，各班老师带幼儿做操后将幼儿带离操场。由保育老师和配班老师摆放器材，大班老师请个别幼儿协助摆放材料。

活动中，首先，大班幼儿找到对口中班幼儿，运用礼貌用语与中班幼儿协商、组伴，进行游戏。在游戏过程中出现：有的幼儿不知玩什么，与同伴在操场中随意穿行；有的大班幼儿带着自己同伴在游戏时独自进行；滑梯幼儿较多；老师与幼儿共同游戏，无法兼顾幼儿游戏中的安全，同时游戏中出现安全死角，老师无法兼顾。活动后幼儿自己找本班老师，出现暂时混乱的现象；教师在组织本班幼儿时较为困难；本班教师忙着收入体育材料。

分析

从这次活动中可以看出，教师在策化与组织活动时考虑欠细致，有的教师能够考虑到本班幼儿活动安排及安全，但忽略与对口班级教师协商，同时缺乏整体

考虑。教师能发现幼儿游戏中出现的问题，在引领下能够想办法来解决问题。

措施

1.组织教师商量、讨论

- (1) 组织游戏活动中哪些环节出现问题。
- (2) 出现的问题如何解决。

2.确定教师负责的游戏项目、玩法与规则

- (1) 教师负责固定游戏项目。
- (2) 负责本游戏项目的教师负责材料的摆放、玩法及安全。

3.讨论：运动材料及运动路线的调整

- (1) 思考游戏材料是否安全、合理，是否有利于幼儿运动的发展。
- (2) 调整运动材料收放时间及运动时所用的音乐。
- (3) 调整游戏路线，是否有利于幼儿游戏、交往。

4.明确区域标志数量与颜色种类

- (1) 按游戏项目确定标志颜色及数量。
- (2) 按游戏喜爱、难易程度确定每组最大限额。

5.明确小配合游戏的教师站位确保幼儿游戏安全

- (1) 明确小班配合游戏的教师的站位。
- (2) 明确后勤人员的站位。
- (3) 明确安全巡视员的职责（保健医生）

效果与反思

通过此次活动后的商量与讨论，调整了幼儿准备活动的位置，体育活动材料及教师的管理方法。幼儿再次进行户外“大带小”区域体育游戏时已井然有序。在活动中幼儿开始了与同伴协商游戏，并在运动路线的指引下有序游戏。教师在组织游戏过程中也有了目的性，更能有效引导幼儿进行体育活动。通过材料的调整，幼儿更能充分地运动起来，不仅活动有趣，更带动了幼儿进行体能锻炼的兴趣。通过研讨，真正地走进老师的实际工作中看到老师们需要帮助与引领的地方。在工作中运用尝试、商量、讨论的方法，引导教师在工作中不怕出现问题，

遇到问题时想办法解决。同时引领教师学会与他人协作、整体协调。

关注青年教师环节组织与指导

现象

在观摩青年教师一日环节中的喝水环节，我发现班上的一个孩子没在指定位置上喝水，另一个小朋友就跑来告状说：“老师，他没回位置喝水！”老师走过去问那个孩子，他说：“在这喝很方便，一下子就喝完了，为什么非要到座位喝呢？”老师听完后说：“你站在这会影响其他小朋友喝水。”最后还是请那个小朋友到指定位置上喝水去了。听到那个男孩子的回答与老师的引导语后，我霎时想到：是呀，为什么一定要回位置喝呢？于是在小朋友喝完水后我与他们聊起天来，一些小朋友说：“是呀，没什么不好的，我在家也这样的。”有的孩子连忙反对说：“不行，要在那喝的。”我说：“这样吧，既然大家争执不下，那就试试。现在请孩子去喝水，然后就站在那儿喝。”孩子们来了兴致，有的小朋友接完水就在那喝，几个小朋友回到了座位上，一个小朋友堵在了热水壶那喝，别的孩子在那无法接到水就大喊：“老师，我们没法喝水。”我与老师们一直在旁边静静地观察他们，只听见一个孩子说：“看来站着喝水不行，太乱了。”有个孩子就跑过来说：“老师这样没法喝啊，人多一碰就洒了。”等小朋友喝完水后，我问：“你们觉得今天喝水怎么样啊？”孩子们几乎是异口同声地说：“不行，太乱了。”“那你们觉得怎么做才合适呢？”经过讨论，最后小朋友们达成了共识：要是喝水人多的时候，最好是回到座位上去喝；要是喝水的人不多，可以站在暖水壶附近喝，只要不影响他人就好。

分析

很多时候老师只是一味地提出要求让幼儿照着去做，而很少去考虑合理性。其实，中班的孩子，他们对事物有一定的分辨能力，有自己的思想了。可以让他们针对问题进行一场“讨论会”，通过共同讨论，与孩子一起共同制订出真正服务于他们的活动常规，而这也更利于孩子们理解和感受规则的作用，更有利于孩子们自觉遵守。

措施

常规管理要不要？如何培养幼儿喝水环节的常规？通过此环节，我引领老师们进行讨论并共同提出相应的方法进行尝试。

1.根据本班情况制订有利于孩子们健康成长的常规

常规的制订不是为了束缚孩子们，常规应该是灵活可调的，要针对幼儿的问题共同讨论，与孩子一起共同制订出真正服务于他们的活动常规，而这也更利于孩子们理解和感受规则的作用，更有利于孩子们自觉遵守。

2.引导幼儿将规则“内化”为自觉的要求。

当幼儿真正理解了某些行为造成的直接和间接后果，才会将规则“内化”为自觉的要求。要使孩子自觉遵守常规，就必须遵循这样的认识过程：知道—理解—内化，而其中的教育方法是否得当，则显得尤为重要。

3.善于让环境成为隐性的老师，更好地为孩子常规的形成服务

同时老师要养成良好习惯，给物品一个家，让孩子的规则在无形中形成。地上的线可以给孩子暗示，如此的常规避免了许多不必要的矛盾。

4.发挥值日生作用。

常规是为了方便幼儿，而不是为了方便老师的，应该设法使班上的每一个孩子都成为常规的执行者、捍卫者。让值日生作为小小检查员，每天安排一组幼儿担任班级的“检查员”，让他们检查和评价全班小朋友的生活常规表现，对幼儿的良好行为的养成作用很大。

效果与反思

通过此环节的观摩与讨论，老师们对常规管理有了新的认识。常规对幼儿的行为是有一定限制的，但限制并不是把幼儿管死，这就要求我们的教师应该用人文主义的精神和生态发展的眼光来重新审视和反思常规教育。事实上，每个国家，每所幼儿园，甚至每个班级，都有自己的特色，没有哪种方法会完全适用于任何情况。但我们可以借鉴一些成功的例子，如在班上活动中，如果出现混乱，教师首先应该从自己身上找原因，毕竟从成人这方面着手，更容易解决问题，不要轻易怪罪孩子；另外，在设置班级环境的时候，教师要多花心思，充分考虑到

各个年龄特点以减少混乱，在许多时候，需要我们的教师具有良好的教育机智和教育艺术“寓教育于一日生活中”。这都需要我们的教师去发现和把握常规教育的契机，我们也力求通过和孩子的每次亲密接触中把握这些契机，努力做到不失时机地引导和教育。

发挥教师优势，在讨论中共成长

——自然角创设分享活动

现象

开学后，我同小班的各班级都创设了丰富的区域活动，每个班级都有自己的特色和亮点，为了能够让大家在学习中发现优点与不足，我们开展了区域的分享活动，并有针对性地对自然角的环境以及目标年龄特点有了一个重点的学习，在活动中，年轻教师凭借着自己扎实的理论基础在加上老教师的丰富经验，相互学习，共同讨论，对于自然角的创设有了更进一步的理解。

活动分析

相互的观摩与讨论是我们用理论联系实际的最好方法，由于我们幼儿园中的年轻教师多，他们在一线工作的时间短，实践经验较少，但他们有自己的优势，就是理论基础非常好，他们能够根据现象透彻地分析，找到理论的根据。在此活动中，我们的老、青教师相结合共同促进每个人的成长。

措施

- 1.用心观察，发现每个班级的优点，并提供各种机会促进其发挥。
- 2.定期开展相应的讨论与分享活动，鼓励教师在讨论中积极发言，并给予肯定，提高教师的积极性。
- 3.提高班级教师自查的意识，鼓励教师在自我班级环境的创设中学会自我反思，区域设置的合理性，是否符合本班级幼儿的年龄特点，是否从孩子的兴趣出发，是否能与主题相结合，是否体现了区域与幼儿的互动性，等等，让教师在自查中发展。

效果与反思

改变评价方式。作为一名一线的教师，每个人都在努力工作，但只要领导到班级中检查并指出需要调整后都感觉到似乎打击了自己的积极性，工作也变得消极起来。为了提高教师积极性，我们运用了讨论中学习这种方式让每个教师都有机会展现自我，感受自己也是活动的主人。

通过讨论与分享的方式，教师由纯粹的被查者变为了名副其实的评委，使教师真正感觉到自己成了幼儿园的主人；通过讨论与分享的方式，为教师提供了相互学习的机会，老师们可以直接面对面地与同事交换意见、探讨做法、切磋技艺；通过讨论与分享的方式，也促使每位教师反思自己的工作，借鉴他人的经验，从而真正地促进提高。

评比促交流、评比促学习、评比促提高，评比收到了实实在在的效果。

区域观摩，提升教师指导水平的提高

现象

区域活动时间，李冉老师进入了建筑区。

T：今天你想要搭建一个什么呢？

C：我想搭车库。

T：那我们可以用什么材料？柱子可以用什么？你要怎样搭建呢？

C：孩子们拿来了很多长15厘米的长方体进行搭建。

T：中间的隔板用什么？

C：我们可以用地垫。

T：那我们一起搭建吧！

效果分析

作为一名幼儿教师，我知道，我们的孩子就像是一台台录相机，将我们成人的行为一一印在自己的脑海中。同时教师对他们的指导又是一次剪辑的过程，剪辑师会把有用的材料进行集合形成一个新的系统。重新输入到孩子们的头脑中，让孩子对事情有一个正确合理的判断。

教师对孩子像什么？通过教师专业标准来看，我们要给孩子一个环境，心理的平等，让孩子在温馨的环境中发展、提高。

措施

- 1.对教师的指导进行及时的反馈，提出自己的建议，共同探讨适宜的指导方式。
- 2.进行相关的理论学习“教师介入幼儿游戏的方法策略”。
- 3.开展相应的区域观摩活动，让每个教师在观摩中相互学习，发现同伴身上的优点。

- 4.鼓励教师进行自我反思，提高教师的反思能力。

效果与反思

在李老师与孩子的活动中，我学到了如何去做，怎样去做，何时去做。

首先，给孩子一个平等的氛围。精神氛围不是孩子们一下就能接受的，需要教师用心来让孩子们感受，让孩子懂得在教师与他们的活动中，不仅仅是他们在学，老师同样也在学。教师可以用语言和行为的暗示让幼儿感受教师也是一个学习者，也听取他们的意见。当教师以一个朋友的身份来询问孩子时，让孩子没有了对教师的拘束，让孩子敢想、敢说。同时孩子们在朋友的引导下，知道了如何搭建车库。

其次，提升孩子的现有水平。教师作为一个活动的引导者，首先是要心中有目标，同时还有对每个孩子游戏水平的了解，只有在这基础上，教师才能够真正做到“因材施教，个性发展”，在游戏中，教师心中有孩子的现有水平，能根据幼儿的能力进行相关的引导，同时在孩子已有经验的基础上进行再提高，让孩子有了新的搭建经验。

1.教师心中有目标

目标是什么？就是通过这个活动让孩子在什么方面有所提高。不同的环节，教师的目标是不同的。生活活动是让孩子在日常生活中掌握学习规范形成良好的习惯；户外活动是我们根据孩子的年龄特点在走、跑、跳、投等方面幼儿技能的提高以及自我保护的提高；区域活动我们希望幼儿通过材料的互动提高幼儿思维、动手等能力的发展。只要心中有了一定的目标，我们的日常活动就会有计划

性、有规律性，我们的一日生活皆是教育，需要我们教师心中时刻有目标，通过多种手段让孩子提高。

2. 教师心中有孩子

每个孩子的发展水平因各种原因是不同的，教师在组织活动中，要根据每个孩子的不同水平进行指导。

青年教师遇到的共性问题

——孩子爱磨蹭怎么办

现象

4~5岁的儿童活泼、好动，动作发展更加完善，体力明显增强。但班里总有那么一些孩子动作“慢”，到底什么原因？于是我与老师们进行交流，分析班中幼儿“慢”的现象。楠楠老师说：“我班有个幼儿会自己吃饭，可是吃饭特别爱磨蹭，一边吃一边玩，东看看西看看。怎么鼓励都不行。”雪艳说：“我发现我们班的孩子上厕所特别慢，在厕所里总聊天。”“是这样，我们有时收玩具时也特别慢。”老师们你一言我一语地说着自己班幼儿做事情慢的现象。“那你们有没有分析他们慢的原因呢？”经我这么一问，老师们似乎有些顿悟：“吃饭慢，有的是孩子用筷子不熟练；有的是幼儿不感兴趣，他们就爱磨蹭；有时是不会也爱磨蹭……”

“是的，幼儿做事情慢是有原因的，只要找到原因，对症下药就能解决问题。”我回答道。

分析

青年老师能发现班里幼儿行为表现是值得肯定的。她们能发现问题并及时提出问题也是难能可贵的。但由于青年教师缺乏经验和理论知识，往往对于一些问题无从下手，找不到解决问题的方法。因此加强对青年教师的指导，提升她们在组织于管理的能力是非常必要的。

措施

1.鼓励教师自学理论知识

内部学习动机才能更好地促进新教师的发展，因此，鼓励教师自学。引导她们善于发现问题的同时还要学会查阅资料、书籍找到相关的理论知识，来提高自己的理论水平。

2.多交流

经常利用空闲时间与教师聊天，这样更自然，新教师更易于将自己在工作中遇到的问题提出。

3.常观摩

在观摩活动中教师的研讨更有利于教师经验的获得，有得于教师检验方法是否适宜。同时为新老教师搭建交流的平台，对于新老教师都是一个经验提升的良机。

4.常反思

鼓励教师反思自己的教育行为、方法与策略。不断提升自己的教学经验。

效果与反思

在与教师们的交流过程中，青年教师们领会到遇到问题不是坏事，要将问题变成动力，想办法解决问题。在交流中教师们总结出幼儿出现磨蹭的一些现象：

“不会、不熟练、不感兴趣、慢性子、没有时间观念、家长包办代替过多，等等。同时也找到了一些相应的对策进行尝试。用游戏来吸引幼儿，如“与时间赛跑”“看谁反应快”、数数法、暗示法，等等。通过几次的交流与尝试，青年教师也逐渐养成了多看书、多查阅、多请教的好习惯。

引导青年教师如何看待中班幼儿生活护理

现象

六一过后，天气逐渐炎热，孩子们未来园的现象逐渐增多，有的幼儿虽没有生病但总找些理由在家休息。因此，我于晨间、午睡等环节观察了解此情况。并与中班组老师进行了一次沟通，了解她们在对幼儿生活护理上有哪些措施，如何

看待中班幼儿生活护理，如何做到保教结合。在提到幼儿喝水时，老师们都做到了提示幼儿喝水，我马上提出我的问题：哪位教师来关注随时喝水的幼儿，幼儿每次喝水量是多少？年轻教师互相对看了一眼。我又接着问：“天气炎热，户外活动时有没有关注到幼儿身体状况与是否需要喝水？此时采取了什么方法？”除了关注幼儿喝水，空调开启情况和幼儿卫生护理方面有没有细致的思考？经这么一提问，老师们回答到由于天气热，开空调时间多，开窗通风时间相对较少。在卫生方面也关注到幼儿户外活动洗手，但是值日生检查，老师检查得少。

分析

由于中班组教师中年轻教师居多，天气炎热，在幼儿生活护理方面思考较少，保教能力较弱。有时老师能够关注到幼儿喝水问题，但缺乏检查，以致使有些幼儿喝水少。而随着空调的开启，通风时间相对减少，室内空气浑浊，也易造成细菌的蔓延。夏天是手足口病的高发季节，更需要引导幼儿养成良好卫生习惯。因此，我与老师进一步沟通，引导老师想办法，找措施保护幼儿身体健康。

措施

1.保障饮水

三次固定的教师组织集体喝水时间，教师要关注幼儿是否将水全部喝完；其他时间里幼儿随渴随喝。由保育员老师关注个别随时喝水的幼儿，每次接半杯水，喝完再接，对于个别幼儿还要随时提醒他们喝水。

2.保证开窗通风时间

三个班级教师共同确定了每天的开窗通风时间：早来园时，幼儿不在的情况下都需要开窗通风，确保教室内的空气新鲜流通。尽量减少空调的开启，如需开空调则调节在26℃。

3.加强卫生工作

（1）培养幼儿良好的生活卫生习惯。引导幼儿勤洗手，六部洗手要到位，老师关注幼儿洗手情况。

（2）加强消毒工作，防止细菌蔓延。

4.加强户外活动组织与管理工作

根据幼儿情况调整幼儿活动量，活动中间增加一次喝水，并关注幼儿卫生习惯的养成。关注体弱幼儿，帮助体弱幼儿调控运动量，照顾体弱幼儿。

效果与反思

从这次交流中教师的发言可以看出：老师们很重视对孩子们的日常生活护理，但不够细致，只是浮于表面，老师们更看重的是班级各项活动开展情况。通过此次交流，真正地走进老师的实际工作中看老师们需要帮助与引领的地方。在日常忙碌的工作中老师们需要思考的内容很多，需要做的事情也很多，作为管理者，平时关注老师的也更多的是一些班级活动的开展情况，而很少关注到老师的思想是否真的清楚什么是开展活动的前提与基础，什么是孩子获得发展的根本所在。在今后的工作中，我要加大下班参加班级活动的机会，更多地倾听老师们的心声，给予老师最多的引导与支持，努力转变教师的思想，将理念作用到实际：关注孩子，真正把孩子作为活动的主体，这是我们今后工作的目标与方向。

细节入手，提高保健工作质量

现象

本月转班时发现餐具不洁现象，早餐幼儿碗、餐盘有油渍。个别班级老师反映同样问题。

分析

- 1.近期食堂人员变化较大，人员素质参差不齐，对食堂工作要求认识不够。
- 2.个别师傅工作不认真，有偷懒现象。
- 3.工作量较大，工作方法不顺畅。

措施

因幼儿园的特殊性，幼儿餐具由食堂人员集中进行清洗消毒。餐具洗消不到位，直接影响到幼儿的身体健康。餐具清洗消毒有明确的要求及流程，单从理论上讲很容易理解，但实际操作起来并不那么简单。如何将全园二百多名幼儿使用的餐具一一洗刷干净，还不能占用过多的人员和过长的时间？这个问题自然成为保健医工作的一部分。解决这个问题并不是要保健医亲自到食堂帮忙洗碗，而是

要找出如何更快更好地完成餐具洗消工作的方法。通过几次亲自与师傅们一起洗碗，根据幼儿园实际情况，分析总结出更好完成餐具洗消工作的方法。既能按标准完成，又减少了用时。

1.带领食堂人员学习食品卫生法及食堂工作要求，提高食堂人员对认真完成餐具洗消工作的认识，让食堂人员理解和明白餐具洗消工作不到位，会造成严重的后果。因幼儿餐具为公用，如餐具洗消不到位，会造成病毒传染、疾病传播，直接关系到幼儿的身体健康而引发食品安全问题，更是会给园所带来极大的负面影响。

2.认真学习餐饮具洗消制度及餐饮具洗消流程：餐具洗消包括三方面内容：餐具清洗、餐具消毒、餐具保洁。每方面都有细致的要求，针对不同方面进行了具体的讲解，如餐具清洗流程：除残渣—洗涤剂水洗—清水冲—热力消—保洁、餐具消毒流程及方法、餐具如何保洁。逐条细致分析、讲解餐饮具洗消制度及餐饮具洗消流程的内容，使每位食堂人员都真正理解餐具洗消每个步骤的要求和方法。

3.在理论上基本掌握餐饮具洗消要求和方法后，深入食堂，亲自参与餐具洗消工作，从实际出发找出问题，与后勤主任及食堂人员共同探讨根据我园实际情况应采取哪些改进方法能更好更快地完成餐具洗消工作，并及时调整工作方法，使问题得以改善。

4.加强食堂人员日常工作检查及月考核力度，找个别工作不认真人员谈话，使之明确园所管理目标和园所对待不和谐元素的态度，以达到管理的目的。

效果与反思

1.通过细致学习每位师傅均掌握了餐饮具洗消的要求，并全部通过了当月餐饮具洗消理论知识考核及操作考核。

2.此次问题后至今未出现餐具不洁问题。

思想上的改变，工作上的进步

现象

通过日常进班观察及周五卫生检查结果发现，工作有问题或工作不到位，工作效果不理想的情况多出现于年轻教师，特别是刚入职的年轻教师。比如：

- 1.不知道什么是卫生死角。
- 2.用力了没有尽力，用劲儿了没有用心。
- 3.没有真正按照培训要求去做。
- 4.教师缺少自觉意识及工作规范的意识。

分析

- 1.刚入职的年轻教师缺乏生活经验，思想上还没有真正从学生转变成为一名职业工作者。
- 2.还没能了解和掌握有效的工作方法。
- 3.主观能动性弱，缺乏自觉性。
- 4.两教轮换，保育教师同时承担教育教学工作，给予年轻教师压力较大。

措施

年轻教师肯吃苦、有积极性，但没有认真学习和真正了解工作具体要求，没有完全按照培训中的制度要求去做——加强保育工作培训。细致分析每项工作的内涵：为什么要做此项工作，此项工作要达到的目的，此项工作的重点是什么，如何完成此项工作。

1.加强与年轻教师的沟通

多与年轻教师沟通、交流，加强保育工作指导、帮助。尽快使年轻教师从思想上、能力上由被照顾者转变照顾者、工作者。

2.加强工作指导方法运用

应用多种工作方法进行保育工作指导：请老保育教师介绍工作经验、工作方法和技巧；进行班级间、老师间工作评比；进行班级间共作观摩，相互取长补短；开展互查工作，相互发现问题，共同改进、提高。

3.加强工作检查

每周有重点的检查项目，哪项达标后，再更换内容。每月贴出保育教师的成绩，计入日常考核成绩。注重检查后问题反馈，及时纠正问题，改正问题。

效果

通过多种方式的交流、沟通及培训，增强了年轻教师对小扫除工作的认识，工作方法逐渐掌握，工作效果明显加强。

调整食堂管理提高工作效率

现象

前段时间由于各种原因、食堂人员流动大，更换频繁，导致幼儿及教师伙食质量下降，如幼儿餐不能按时提供，教师餐质量下降。为了提高幼儿伙食质量，我园精挑细选找到了一位业务熟悉、有责任心，负责幼儿厨房的日常事务管理的人选，在管理中能够合理安排人员、物品调配、库房管理、考勤监督、质量监督、业务指导等。由于实行了专人管理，避免了遇事推诿，大大提高了食堂工作效率。在落实专人管理的基础上，大大提高了幼儿及成人伙食的质量。

分析

食堂管理水平的高低，涉及幼儿身体健康和家长满意度。良好的食堂管理，能营造出一种良好的工作氛围，激发出员工极大的工作热情，充分满足顾客的需求，从而使食堂获得满意的效益。同时，食堂在其各种生产要素最佳配置状态下，服务产品总量及饮食品销售都将达到理想水平，从而使食堂获得最佳效益。

措施

根据目前食堂工作情况，我们采取了以下措施：

- 1.通过谈话了解师傅在工作中遇到的问题。
- 2.根据工作人员情况进行岗位培训。
- 3.加强日常工作检查。
- 4.每月进行日常工作考核。

效果与反思

通过此次调整，炊事人员开展“洗一切—做—送一收”一条龙服务，人员固定、分工明确、责任落实。我园在食堂开展双向考核工作：每餐后由炊事人员考核班级组织幼儿的进餐质量并及时记录，班级人员则考核炊事人员的服务质量、膳食制作质量。通过互相监督，共同把好幼儿膳食制作质量关和进餐质量关，既保证了幼儿生长发育所必需的营养，又避免了浪费。

加强安全工作管理确保幼儿生命安全

现象

长期以来，幼儿园的安全都要放到首位，外省县总是发生安全事故，4岁的小女孩晶晶（化名），被陌生人从重庆市某幼儿园带走，摧残得浑身是伤。近日，记者从有关方面获悉，小女孩的父母已将该幼儿园起诉到重庆九龙坡区法院，索赔精神损失费8万余元及医疗费。据了解，2016年5月24日下午5时许，晶晶的父亲唐某去幼儿园接女儿时，却接了个空。唐找到值班老师询问，老师也一脸茫然。经老师仔细回忆和在幼儿园四处查询，才回忆起晶晶尚未放学时，就被一名自称“叔叔”的男子接走。

分析

现在幼儿园有些是家长进入幼儿园直接接送，有些则是根据接送卡来负责接送，这两种都是有弊端的，再加上警卫和教师管理不严格，才会给不法分子有机可趁。首先家长进入幼儿园必须得到幼儿园的首肯，也就是必须出示能够证明你家长身份的证明——接送卡，然后在家长进入班级后，还必须得到班级内教师和幼儿的首肯，在教师和幼儿都认可后，才可以把幼儿接走；案例中的教师甚至不知道幼儿是什么时候被谁接走的，可见现在幼儿园接送制度有着很大的弊病。

措施

结合此案例，我们对晚离园安全进行了调整。

1.对接送卡的制定和领取有严格的要求，严格要求家长用接送卡接送幼儿，忘带卡家长实行登记制度。

2.对保安、门卫要有严格的制度规定，比如专人把守，把守人的年龄、健康程度、文化程度等。

3.对幼儿的固定接送人有95%的了解，并且与他们保持联系。

效果与反思

在幼儿安全方面，首先是要为幼儿提供安全有保障的环境，也就是说，幼儿园的设备设施、饮食、外来人员的进出都应该有明确的规章制度，其次，对幼儿要进行安全教育，让幼儿了解什么是危险的，什么是安全的，怎么做是正确的，怎么做是错误的，要给他们规定明确的是非观念。教师方面就应该避免产生那种绝对不让孩子有一丁点儿危险的错误认识，会导致把幼儿的思维行为封闭在一个小范围内，在某种意义上，幼儿的安全反而是他们的不安全，幼儿应该接触到与社会挂钩的某些他们可以接受的东西，幼儿应该到处跑、到处玩，然后不可避免地流血受伤，而这需要幼儿园做好充足的保障工作，不能够有危险的设备，不能够有危险的教师、危险的食品和危险的陌生人等。

主要参考文献

[1] Patricia F.Hearron Verna Herna Hildebrand.幼儿园管理——儿童发展中心管理学.华东师范大学出版社，2007.

[2] 丁家云，谭艳华.管理学——理论与实践.中国科学技术大学出版社，2010.

[3] 张立光.左手管理，右手领导.中国致公出版社，2010.

[4] 夏在伦.带一本书做中层.光明日报出版社，2012.

[5] 赵国忠.校长最关键的管理智慧.江苏人民出版社，2000.

